

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

Navn / kandidatnr.: 26, 21 og 36

BE323E

Gro Helene Klingenberg, Monica Mikkelsen og Jørgen Sivertsen.

Hvilken sammenheng er det mellom  
ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de  
ansattes opplevde trivsel og sykefravær.

---

Dato: 01.12.2019

Totalt antall sider: 71

## **Forord**

Deltidsstudiet Master of Business Administration nærmer seg slutten og vår masteroppgave markerer det.

Det har vært tre lærerike år med nye bekjentskap og vennskap spredt over det ganske land.

Vi fattet tidlig interesse for temaet i oppgaven vår og har lært mye om ledelse, trivsel og sykefravær. Blant annet har vi oppdaget at ordet «trivsel» er lite brukt i faglitteraturen, men mye brukt i det daglige arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Rudi Kirkhaug. Tusen takk for god veiledning og tålmodighet når tekniske løsninger ikke var så enkle likevel. Også kjent som Skype-trøbbel.

En stor takk går også til våre informanter. Uten dere ville det ikke vært en masteroppgave fra oss.

Gro Helene Klingenberg,      Monica Mikkelsen og      Jørgen Sivertsen

1.desember 2019

## **Sammendrag**

Problemstillingen vår er: «Hvilken sammenheng er det mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær». Vi valgte denne problemstillingen da vi er nysgjerrige på ledere som opplever suksess og har lavt sykefravær blant sine ansatte. Hva er det de gjør som gjør at de lykkes, og har det en sammenheng med trivselen til de ansatte? Vi valgte oss et ledende konsern i dagligvarebransjen som har filialer spredt over hele landet, og har intervjuet ledere og utvalgte ansatte på 3 filialer. Ingen av oss har noen tilknytning til dette konsernet, men konsernet har en filosofi om verdibasert ledelse.

Det er særlig teorien om positivt lederskap som vi har undersøkt for å se om vi finner sammenhenger.

Vi intervjuet lederne først deretter de ansatte. De ansatte var valgt ut fra kriteriene en som har jobbet lenge, flere år, og en som er nylig ansatt, innen de to siste år. Alle ansatte måtte ha stilling på 50% eller mer. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen i arbeidstiden. Vi opplevde at informantene våre var troverdige.

Funnene våre tyder på at ledelse har stor sammenheng med de ansattes opplevde trivsel på jobb og sykefravær. Det kommer frem i flere av svarene som informantene gir, både fra ansatte og ledere. Ansatte som trives på jobb, kommer på jobb. Vi fant også noen kriterier for hva de ansatte mener gjør at de trives på jobb. Ansvar og tillit er stikkord til trivsel.

## **Abstract**

Our thesis question is: "What is the context between management and work environment measured in terms of employees' perceived well-being and sick leave". We chose this issue as we are curious about leaders who experience success and have low sick leave among their employees. What do they do that makes them successful, and does it have a connection with the well-being of the employees?

We chose a leading group in the grocery industry that has branches spread across the country and has interviewed managers and selected staff at 3 branches. None of us have any connection to this group, but the group has a philosophy of value-based management.

It is in particular the theory of positive leadership that we have examined to see if we find contexts.

We interviewed the managers first then the staff. Employees were selected based on the criteria one who has worked for a long time, several years, and one who is recently employed, within the last two years. All employees had to have a position of 50% or more. The interviews were conducted in the workplace during working hours. We felt that our informants were trustworthy.

Our findings suggest that management is highly correlated with employees' perceived job satisfaction and sickness absence. This is evident in several of the answers provided by the informants, both from employees and managers. Employees who are happy at work come to work. We also found some criteria for what employees think makes them happy at work. Responsibility and trust are key words for well-being.

## Innhold

Forord	
Sammendrag	
Abstract	
1.0 Innledning.....	2
1.1 Bakgrunn .....	2
1.2 Presentasjon av problemstillingen.....	2
2.0 Kontekst .....	5
3.0 Teori .....	6
3.1 Ledelse i historisk perspektiv .....	6
3.2 Ledelse .....	8
3.2.1 Lederskap og trekk .....	9
3.2.2 Lederskap og atferd .....	11
3.2.3 Situasjonsbetinget tilnærming til lederskap .....	12
3.2.4 Positivt lederskap .....	13
3.3 Trivsel.....	19
3.4 Teorier om sykefravær .....	23
3.4.1. Økonomiske konsekvenser ved sykefravær .....	24
3.5 Oppsummering av teori.....	26
4.0 Metode.....	26
4.1 Kvalitativ metode .....	27
4.2 Kvalitative intervju .....	29
4.2.1 Hvorfor intervju.....	29
4.2.2 Intervjuguide .....	30
4.3 Datainnsamlingsarbeidet .....	31
4.4 Utvalg og rekruttering av informanter .....	31
4.5 Gjennomføring av intervju .....	32
4.5.1 Tematisering.....	32
4.5.2 Planlegging.....	33
4.5.3 Gjennomføring av intervjuene .....	33
4.5.4 Transkribering .....	34
4.5.5 Analysering .....	35
4.5.6 Verifisering.....	36
	0

4.5.7 Rapportering .....	37
4.6 Etikk .....	37
4.6.1 Forskerrollen .....	38
4.6.2 Konesjon og meldeplikt .....	40
4.7 Validitet og reliabilitet .....	40
4.7.1 Validitet .....	40
4.7.2 Reliabilitet .....	41
4.8 Gjennomføring av studien .....	41
4.8.1 Intervjusituasjon og utvalg .....	41
4.8.2 Forskningsmetode .....	43
4.8.3 Valg av informanter .....	43
5.0 Presentasjon av funn .....	44
5.1 Ledelse .....	45
5.2 Trivsel .....	48
5.3 Sykefravær .....	50
6.0 Drøfting .....	53
6.1 Ledelse .....	54
6.2 Trivsel .....	56
6.3 Sykefravær .....	57
7.0 Konklusjon og forslag til videre forskning .....	61
7.1. Konklusjon .....	61
7.2. Forslag til videre forskning .....	63
8.0 Litteratur .....	64
 Figur 1: Ledertrekk og effekter (Kirkhaug, 2015:74)	11
Figur 2: Hersheys og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen, 2007:400)	13
Figur 3: Positivt lederskap (Johannessen og Olsen, 2017:27)	14
Figur 4: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2016:261)	21
Figur 5: Maslows behovspyramide (Sander, 2019)	22
Figur 6: SINTEF-modell for beregning av kostnader ved sykefravær. (Slinning og Haugen, 2011:163)	26
Figur 7: Kvalitativ metode ( <a href="https://estudie.no/kvalitative-metoder/">https://estudie.no/kvalitative-metoder/</a> )	28

## **1.0 Innledning**

I denne oppgaven ønsker vi å studere om det er en sammenheng mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær. Vi vil fokusere på å finne ut om det er en sammenheng mellom ledelse og de ansattes opplevde trivsel og sykefraværet i et konsern. Vi vil se nærmere på et bestemt konsern og har plukket ut tre avdelinger i dette konsernet innenfor et bestemt geografisk område.

### ***1.1 Bakgrunn***

Globalisering og overgang til kunnskapsøkonomi, har medført at ledere innenfor både privat og offentlig sektor står overfor en virkelighet som er utfordrende. Det globaliserte kunnskapssamfunnet, med økende turbulens, kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet, kan føre til et større krav om effektivitet. En stadig sterkere individualisering, krav om øyeblikkelig tilbakemelding og forventninger til mer kreativitet og innovasjon påvirker både privat og offentlig sektor. Det medfører konkurranse om både kunnskap og de beste arbeidstakere. Resultatoppnåelse og evne til å levere riktig produkt er avgjørende for å overleve i markedet. Dette gjelder både i offentlig og privat sektor.

Ifølge tall fra NAV var det i 2010 gjennomsnittlig ca. 120 000 personer sykemeldt. En dags sykefravær koster i gjennomsnitt den ansattes lønn x 2,2. Det koster å ha uhelse og vi ønsker å se om ledelse har en påvirkning på de ansattes helse i form av trivsel. (Slinning og Haugen, 2011)

Vi synes det er interessant at noen bedrifter oppnår gode resultat. Hva gjør ledere som oppnår gode resultat og er det en sammenheng mellom type ledelse og de ansattes opplevde trivsel på jobb. Kan ansatte som trives på jobb ha et lavere sykefravær?

### ***1.2 Presentasjon av problemstillingen***

Vi ønsker å finne ut om lederskap har betydning for eller påvirker trivselen og graden av tilstedeværelsen for ansatte på jobb. Om det har noe å si hvilken type ledelse lederen utøver.

Det er særlig positivt lederskap vi ønsker å se nærmere på. Er de ansatte mer på jobb i de bedrifter der leder utøver sitt lederskap i form av positivt lederskap? Hvordan utøves positivt

lederskap i bedrifter og hvordan utspiller og oppfattes dette av de ansatte? Er de ansatte mindre syk eller borte fra jobb i bedrifter med positivt lederskap?

Bakgrunnen for valg av tema er et ønske om å se nærmere på hvorfor noen ledere får gode resultater mens andre ikke får det. Med resultater menes her for eksempel at leder får de ansatte til å gjøre det de skal når de skal, ansatte er på jobb og har lite sykefravær, og har god kvalitet på det arbeidet som leveres. Vi har valgt å avgrense tema til å se på om det er sammenheng mellom positivt lederskap og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel på jobb og sykefravær. Vi ønsker å finne ut om det er en sammenheng mellom positivt lederskap og ansattes tilstedeværelse på jobb.

Hvorfor ønsker vi å se på akkurat positivt lederskap?

Positivt lederskap kan defineres som å mobilisere den kompetanse, kreativitet og energi de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten (Johannessen og Olsen, 2017)

Positivt lederskap har fokus på den enkelte medarbeider og hans/hennes kompetanse, hva den enkelte er god på, og hvordan forsterke og benytte denne kompetansen.

«Positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning» (Johannessen og Olsen, 2017:21-22)

Positivt lederskap er bygd opp rundt 4 elementer: Selvledelse, samhandlingskompetanse, ledelse av kreativitet og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Dette er en ledelsesteori vi i gruppa er nysgjerrige på og ønsker å se om det er slik også i det praktiske liv.

Vi har valgt å måle arbeidsmiljøet i sykefravær og de ansattes opplevde trivsel på jobb.

Hvorfor trivsel? Vi i gruppa har en hypotese om at ansatte som trives på jobb yter bedre, tar mer ansvar og melder seg sjeldnere syk. Nyere forskning viser også dette. Barbara Fredrickson (2009) *“foreslår at positive følelser utvider oppmerksomheten og stimulerer nytenkning, kreativitet og innovative handlinger”* (Luth-Hanssen, 2015)

Ifølge henne så kan en si at positive følelser på lang sikt kan bygge opp mental og emosjonell robusthet. En robusthet som gjør at mennesker kan komme raskere til hektene etter påkjenninger og som kan hjelpe med å holde fokus på målet mens det stormer som verst. Dette gjelder også i forhold til å forebygge fysiske sykdommer (Luth-Hanssen, 2015)



Sykefraværet i Norge har ligget på mellom 6-7 prosent de siste årene. Sykefraværet kan være en utfordring for arbeidstaker og arbeidsgiver. Dette med tanke på både produktivitet, kostnader knyttet til sykefravær, arbeidsmiljøet og relasjoner på arbeidsplassen. I snitt kostet en ukes sykefravær 14 900 kroner i 2015 ifølge en undersøkelse Sintef har gjort på vegne av NHO (NHO, 2017)

Debatten rundt sykefraværet har pågått over flere tiår. Det har vært mange diskusjoner i media om årsakene til sykefravær og ledelse er en faktor som ofte er drøftet. Sykefraværet i kommunal sektor er høyere enn i privat sektor. Privat sektor har allerede redusert sykefraværet med 20 prosent (Dagens Næringsliv 30.6.17)

Endringer i samfunnet, som overgang til kunnskapssamfunnet, har bidratt til andre krav til ledelse (Johannesen og Olsen, 2017)

Kunnskapssamfunnet fører med seg økt kompleksitet, forsterket turbulens og større tvetydighet. Det vil da ikke være mulig å styre etter hierarkiske strukturer med tradisjonell ordre- og kontroll ledelse som fundament. Dette kan føre til en flatere struktur og selvorganisering. Kunnskapssamfunnet fører med seg ansatte med høy utdanning og flere med spesialisering. For ledere vil det være viktig å få fram motivasjon, kreativitet og ressurser hos ansatte. Dette vil legge større vekt på samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse hos ledere.

Vi ser at i teorien er betegnelsen «positivt lederskap» mindre brukt. Hvis man googler positivt lederskap, får man ikke så mange treff på akkurat dette temaet. Det kommer imidlertid opp mange treff på for eksempel karismatisk ledelse, gode ledere og relasjonsledelse.

Mye av innholdet i disse artiklene og litteraturen som kommer opp i søket, beskriver ledelse med likhetstreff som begrepet positivt lederskap har i sin faglitteratur.

Positivt lederskap har blitt forklart som den samfølelsen lederen skaper i gruppen de leder. Positivt lederskap handler om positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning (Johannesen og Olsen, 2017)

Positivt lederskap har hentet inspirasjon fra transformasjonsledelse. Innenfor positivt lederskap vil det å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv være sentralt.

Med bakgrunn i valg av tema er vår problemstilling:

«Hvilken sammenheng er det mellom lederskap og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær?»

## 2.0 Kontekst

Da vi skulle velge hvilken bedrift vi ville forske på, var det viktig for oss å finne en bedrift som ingen av oss var knyttet til. Samtidig var det noe ved enkelte bedriftsledere i nærmiljøet vårt som hadde vekket en interesse for oss. Dette ble bakgrunnen da vi valgte ut dette konsernet.

Konsernet er en av de store aktørene innen dagligvarebransjen og har filialer spredt over hele landet.

Konsernet vi har valgt sier selv at de driver med verdibasert ledelse og at dette er en verdi som er forankret gjennom hele konsernet. De viser til sine verdier på sin nettside og der står blant annet:

*“Vi skal motivere til vinnerkultur Et sterkt samhold, høye mål og humør skaper vinnerkultur. Et slikt samhold får vi når vi bryr oss om, respekterer og er glade i hverandre og unner hverandre suksess. Vi tenker positivt og offensivt. Endringer i samfunnet skjer raskt, og evnen til å takle disse endringene er nødvendig og avgjørende for bedriftens fremtid.”*

Med verdibasert ledelse mener en representant fra konsernet at hver enkelt medarbeider skal ha minst ett ansvarsområde. Vedkommende er overbevist om at arbeidstakerne får en mer meningsfylt arbeidshverdag når de har et konkret ansvar. Av anonymiseringshensyn vil vi ikke kildegi disse utsagnene.

Vi har valgt å besvare problemstillingen ved å intervjuere ledere og ansatte om deres opplevelser og erfaringer omkring temaet positivt lederskap, de ansattes opplevde trivsel og sykefravær.

Vår personlige motivasjon for å gjennomføre denne forskningen har utgangspunkt og sammenheng med interessen og nysgjerrigheten på å sjekke ut hva gode ledere gjør for å lykkes. Vi ønsket å se nærmere på om det er noen fellestrekk hos ledere som lykkes og videre se på hva disse er. Det er på mange arbeidsplasser et stort press på ytelse samtidig som det er knapphet på ressurser. Dette i form av nedbemanning og større krav på leveranse. Hvordan lede og hvordan ivaretar leder de ansatte på en best mulig måte.

Utfra dette ønsker vi å gjøre en kvalitativ studie ved å gjennomføre intervju med ledere og ansatte for å finne ut om vi ser noen sammenhenger mellom de ansattes opplevde trivsel, ledelse og sykefravær, og knytte vår informasjon opp mot det teoretiske grunnlaget om temaet.

### **3.0 Teori**

Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for det teoretiske grunnlaget som vi har valgt for vår undersøkelse. Vi vil først gjøre rede for forståelsen av begrepet ledelse og noen av forskningsområdene innenfor begrepet. Deretter vil vi gjøre rede for positivt lederskap og herunder ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av kreativitet, før vi til slutt gjør rede for hvordan det å fremme kreativitet og mestingsfølelse blant medarbeidere kan bidra til økt motivasjon til å stille på jobb. Som beskrevet i innledningen så ønsker vi å studere sammenhengen mellom positivt lederskap og arbeidsmiljø målt i form av den enkeltes opplevde trivsel og sykefravær i ett konsern. Vi har en hypotese om at det er en viss sammenheng mellom sykefravær og opplevd trivsel. Vi ønsker å finne ut om at medarbeidere som trives på jobb, yter mer og stiller oftere på jobb i situasjoner hvor en kan melde seg syk, men ikke nødvendigvis må melde seg syk.

#### ***3.1 Ledelse i historisk perspektiv***

Lederskap er et av verdens eldste yrker (Martinsen, 2016)

Vi finner det igjen i omtalen av profeter, prester, høvdinger og konger. Disse ble beskrevet som symboler for sitt folk i Det gamle testamentet, Det nye testamentet, islendingesagaene, Upanishadene samt i klassisk gresk og latinsk litteratur. Myter og legender om store ledere var viktig i utviklingen av siviliserte samfunn. Historiestudiet av ledere har vært preget av hva de gjorde og hva de ikke gjorde. Det har gjennom århundrene vært forsøkt å formulere prinsipper for lederskap. Disse har vært spredt fra historiestudiet og filosofien til alle samfunnsvitenskaper som etterhvert har utviklet seg (Martinsen, 2016)

Historien kjennetegnes av ulike epoker. 1500-tallet til 1700-tallet ble preget av en økonomisk politikk der drivkraften var transport, handelslogikk og integrering. Denne epoken ble kalt merkantilismen. Siste halvdel av 1700-tallet og fram til 1900-tallet betegnes som industrialiseringen. Perioden preges av den industrielle revolusjonen. Vår måte å tenke på og

våre ledelsesmodeller er i stor grad forankret i en industrikapitalisme (Johannessen og Olsen, 2017)

I løpet av 1990-tallet skjedde det store endringer. Det utviklet et konkurranselandskap som var av en annen karakter. Kunnskap ble fremstilt som organisasjonens viktigste ressurs. Kunnskap ble sett på som spesielt kritisk for å kunne utnytte muligheter og å etablere konkurransefordeler (Von Krogh et al, referert i Johannessen og Olsen, 2017)

Dette betegner overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn. Denne epoken preges av globalisering som skaper turbulens og kompleksitet i markedet, sterkere individualisering, kollektive løsninger nedtones og vektleggingen på egne behov og økt krav til ny kunnskap (Johannessen og Olsen, 2017)

Overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn innebærer store endringer innenfor ledelse. Det blir mer oppmerksomhet på ledelsesforskning og teorier på hva som kjennetegner godt lederskap.

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning har ledelse som fag fått stor plass. Den empiriske forskningen har lagt vekt på lederatferd og faktorer som bidrar til effektiv ledelse. I lærebøker om organisasjonsutvikling vil man se at temaet lederskap har en fremtredende plass (Martinsen, 2016)

Det har eksistert mange ulike retninger innenfor området. Tidlig forskning hadde fokus på å forklare lederskap med utgangspunkt i personen eller miljøet. Senere har det blitt mer fokus på lederskap som et resultat av sosiale samhandlingsprosesser. Begrepet lederskap har ifølge Martinsen mange ulike definisjoner og mange av disse er flertydige. Fokuset på lederskap har vært oppfattet som gruppeprosesser, et personlighetsavhengig anliggende, utøvelse av innflytelse, typer atferd, maktrelasjon og ulike kombinasjoner av dette (Martinsen, 2016)

Det har vært forsket mye på ledelse. Ofte ser man at forskere prøver å finne de variablene som har stor innflytelse på ledelse.

Fokuset i forskningen dreide mer mot lederens atferd og situasjon lederen sto overfor. Modellen om situasjonsbasert ledelse er utviklet av Hersey og Blanchard. De definerer ledelse som en funksjon av lederen, medarbeiderne og en rekke situasjonsbestemte variabler. Ifølge dem var en god leder en person som var flink til å bedømme situasjoner som oppstår og tilpasse lederstil til medarbeidernes ferdighetsnivå. Ledere vil fremstå forskjellig utfra hvilke

situasjoner de står i. Det vil si at de vil opptre annerledes i situasjoner de behersker enn når man skal gjøre noe man ikke kan.

Med fokus på de siste hundre år så har det vært en gradvis endring i hva forskere har ment er den mest effektive måten å utøve ledelse på (Clausen og Rasmussen, forelest i Anvendt metode, 12.02.2018)

Fredrick Winslow Taylor (1856-1915) mente at alle mennesker hovedsakelig var motivert av penger, at arbeidere ikke likte å jobbe av natur, at arbeidere burde være konstant overvåket, at arbeidere burde trenes til å jobbe effektivt og at arbeidere burde betales per produkt.

Elton Mayo (1880-1949) utførte det såkalte Hawthorne eksperimentet på 1920-tallet. I eksperimentet endret Mayo arbeidstidene, tidsrom for pauser, lys, luftfuktighet og temperatur. Han kunne ikke påvise noen endring i effektivitet. Uttrykket «Hawthorne effekten» oppsto som følge av eksperimentet. Kort forklart så beskriver denne effekten at så lenge mennesker vet at de er forsøkspersoner i et eksperiment så vil det ha (positiv) innvirkning på resultatet. Mayo konkluderte i etterkant av eksperimentet med at mennesker motiveres av bedre kommunikasjon, større ledelsesengasjement og gruppearbeid.

Som man kan se ut ifra forskning, så har det foregått en utvikling. Spesielt med tanke på hvordan dette med motivasjon er blitt tolket, så kan man gå ut ifra at det også har vært med på å styre måten man har ment at ledelse bør utføres. Man kan si at ledelsesteorier og forskning har gått i retning fra å fokusere på autoritet og makt, til å legge hovedvekt på de menneskelige relasjonene, der motivasjonen er blitt pekt på som mer og mer viktig.

### ***3.2 Ledelse***

I faglitteraturen finnes det en mengde definisjoner på ledelse, men man kan stort sett se likhetstrekk på tvers av mange definisjoner. Vi vil fokusere på den tradisjonelle definisjonen der ledelse er en form for innflytelse over andre personer, gjerne i den forstand at en leder kan styre en gruppe mot bestemte mål. Og videre om hvordan positivt lederskap i det moderne samfunnet påvirker denne innflytelsen og om det kan bidra til økt trivsel, lojalitet og motivasjon hos medarbeidere.

Ledelse og lederskap har vært en viktig del av vår søken etter kunnskap. Det har i generasjoner blitt fortalt historier om leders evner, ambisjoner og tilkortkommenhet. (Martinsen, 2016)

Mye av ledelsesforskningen er basert på at ledelse er den viktigste faktoren for å forklare organisasjoners suksess eller fiasko. Lederskap blir ofte betraktet som den faktor med mest betydning for om en organisasjon lykkes eller ikke. Vår søken etter kunnskap har ofte vært preget av forståelsen av lederskap.

Litteraturen skiller også mellom ledelse og administrasjon. Lederen blir ofte beskrevet som den som står for den direkte kontakten med medarbeiderne. Og i så måte den som påvirker og skaper motivasjon og relasjoner i tillegg til å utøve konflikthåndtering og koordinering. For at lederen skal kunne ivareta disse funksjonene så bør det i utgangspunktet være lagt til rette for det gjennom administrative funksjoner som fastsatte mål, rammer, verdier og regler (Kirkhaug, 2015)

Vi vil gjennomgående bruke begrepene lederskap og ledelse. Begrepene vil dekke både administrative og relasjonelle funksjoner.

Det finnes ikke en helhetlig teori innenfor ledelsesfaget. Vi har en samling av begreper, modeller og forklaringer (Grønhaug et al., referert i Johannessen og Olsen, 2017)

Fra 1970-tallet har det i litteraturen og i ledelsesforskningen blitt lagt mer vekt på karismatisk ledelse. Etterhvert kom også begrepet transformasjonsledelse. Det fins mange hundre vitenskapelige artikler og bøker om lederskap, noe som viser at ledelse har en lang forhistorie.

### ***3.2.1 Lederskap og trekk***

En av de tidligste lederteoriene, trekkteorien kom på tidlig 1900-tallet. Teorien hadde fokus på å finne ut hvilke trekk som beskrev personlighetstrekk til dyktige ledere.

Personlighetstrekk refererer til en rekke individuelle egenskaper, behov, motiver og verdier (Yukl, 2013)

Personlighet handler om folks egenart og deres typiske væremåter (Martinsen, 2016)

Trekkteorien har fokus på at egenskaper ved folk kan forklare tenkesettet deres,

følelsesmessige reaksjoner og atferd. I ledelsesforskningen har det vært interesse for å finne ut hvilke trekk som kunne beskrive den dyktige lederen. (Martinsen og Glasø, 2014)

Trekk omtales også som karakteristikk ved personer som er varige og vanskelige å endre, og som danner grunnlaget for hvordan personer tenker, prioriterer og handler (Kirkhaug, 2015)

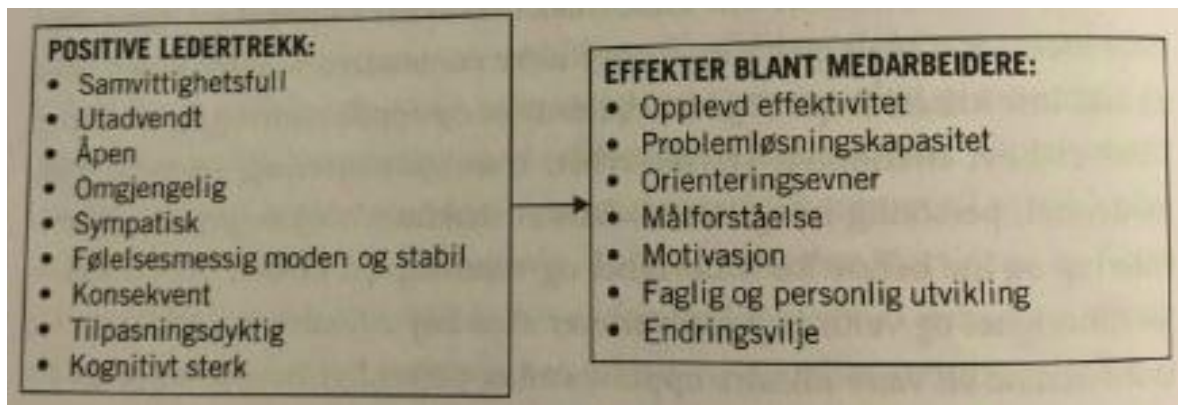
Forskningen på denne teorien beskrives som lite suksessrik i perioden 1880-1980. Dette gikk blant annet ut på at resultatene var usikre og tvetydige. (Martinsen, 2016)

Forskning innenfor trekkteori har økt de siste 30-årene, og dominert innenfor forskning fra arbeidslivet (Martinsen, 2016)

I en undersøkelse gjennomført av AFF (Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole) viser det seg at interessen for ledertrekk også er stor i Norge. Av de spurte lederne i denne undersøkelsen svarte 70 prosent at personlighet har betydning for lederskap (Kirkhaug, 2015)

En forskjell i nyere forskning av temaet er at det menes at visse trekk faktisk kan trenes opp og påvirkes dessuten av omgivelsene og egne erfaringer. Det er utviklet flere tester for å identifisere personlighetstrekk. Blant disse er Cattell's 16PF som måler 16 dimensjoner eller profiler. Personlighetspsykologer har samlet seg om en femfaktormodell til samme formål. I senere tid har disse testene/modellene blitt tilpasset og endret av forskere med tanke på faktorer og oppbygning. Yukl fremhever følgende åtte ulike trekk: høyt energinivå, selvsikkerhet, kontrollorientering, følelsesmessig modenhet, personlig integritet, sosialisert maktmotivasjon, prestasjonsorientering og lite behov for tilhørighet og vennskap på jobben. Han mener disse trekkene har sammenheng med ledereffektivitet målt gjennom parametere som å nå mål, løse kriser, skape godt arbeidsmiljø og oppnå endring og utvikling. Nyere studier har definert en rekke andre trekk som menes å ha sammenheng med effekt blant medarbeidere.

Figuren under oppsummerer grovt de funnene som er gjort i forskningen så langt.



Figur 1: Ledertrekk og effekter (Kirkhaug, 2015:74)

Forskningen har til nå bevist at personer i lederstillinger kreves å ha visse personlige forutsetninger. Og at disse trekkene ikke er av universell karakter. De foretrukne personlige trekkene må tilpasses type stilling, organisasjon, kultur og teknologi.

### 3.2.2 Lederskap og atferd

Vi skrev i forrige kapittel at trekkteorien har fokus på at egenskaper ved folk kan forklare blant annet atferd. Forskning på lederes adferd er ofte omtalt som atferdstilnærmingen. *Atferdstilnærmingen tar som utgangspunkt at den atferden en leder viser, ikke nødvendigvis er en ren refleksjon av personlighetstrekk* (Kirkhaug, 2015 s.78)

Det betyr at man burde skille mellom personlige trekk hos en leder og atferden lederen viser. Det har gjennom tidene vært gjort flere forsøk på å kategorisere lederes atferd. I et forsøk på å kategorisere lederes atferd gjennomført på ansatte i militære enheter og skoler i 1950-60-årene i USA, ble begrepene “initiating structure” og “consideration structure” introdusert. Begrepene sier henholdsvis noe om lederskap orientert mot oppgavene og målene for arbeidet. Og lederens opptatthet av arbeidernes ve og vel (Kirkhaug, 2015)

I forsøket ble begrepene definert som uavhengige av hverandre.

Etter hvert som viljen til å yte øker hos ansatte som ikke mestrer arbeidsoppgaven, bør lederen forsterke den positive holdningen til den ansatte, ved å kombinere sterk styring med en støttende lederstil. Når den ansatte er blitt dyktig nok til å jobbe selvstendig bør styringen reduseres, og etter hvert også oppfølgingen av den ansatte.



### **3.2.3 Situasjonsbetinget tilnærming til lederskap**

Adferdstilnærminger fokuserer på at leder kan opptre på ulike måter. Den ene adferden utelukker ikke den andre. Da kommer vi også inn på situasjonsbetinget tilnærming hvor fokuset er rettet mot at ledelse skjer under ulike eksterne og interne betingelser som er i stadige endringer.

Situasjonstilnærming til ledelse tar utgangspunkt i at ulike situasjoner krever forskjellige tilnærminger fra leder for at man skal oppnå best mulig resultat (Jacobsen og Thorsvik 2016)

Ulike betingelser er med på å påvirke hvilke resultater organisasjonen oppnår og dermed hva en leder oppnår. I utgangspunktet tok denne tilnærmingen for seg hvordan organisasjonen var avhengig av å tilpasse seg ulike eksterne forhold som for eksempel brukere, økonomiske forhold og politiske endringer, for å oppnå best mulig resultat (Kirkhaug 2015)

Etter hvert ble man oppmerksom på at også interne forhold spilte inn og da forhold ved medarbeiderne og forholdet mellom leder og medarbeiderne (Kirkhaug 2015)

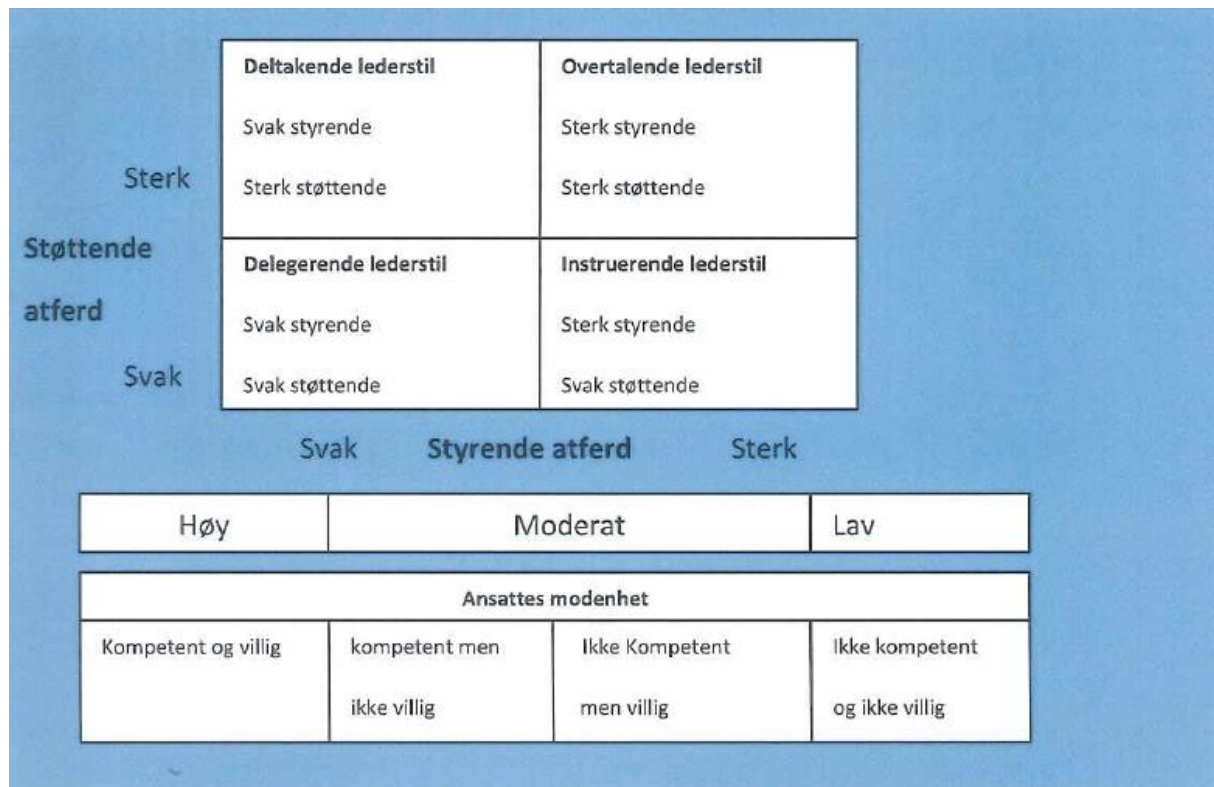
Senere i kapitlet vil vi vise til «Hersheys og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse». Modellen forklarer forholdet mellom leder og medarbeider på en meget illustrativ måte. Nyere tilnærminger viser til at ulike interne faktorer, som for eksempel organisasjonsform, teknologi og størrelse, vil måtte påvirke og utfylle hverandre for at en organisasjon skal være effektiv (Kirkhaug 2015)

Situasjonstilnærmingen kan sies å ha bidratt til at man har fått en økt forståelse for at det ikke er en lederadferd som er effektiv i alle situasjoner (Kirkhaug 2015)

Situasjonstilnærmingen er viktig å ha med seg videre når vi gjør rede for teorier vedrørende positivt lederskap. Hersey og Blanchard har laget en modell for situasjonsbestemt ledelse. Modellen trekker forholdsvis store veksler på tidligere forskning og modeller vedrørende lederatferd og lederstil. Modellen har som hovedpoeng at det ikke finnes en ledelsesstil som er den beste, men at ledere må tilpasse lederstilen sin til de ansattes modenhet til å løse oppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2016)

Modellen har derfor i tillegg tatt med kategori om de ansattes modenhet. Modenheten handler om at de ansatte er kompetente og villige til å utføre arbeidsoppgaver (Skogstad, 2002)

Modellen (se figur 2) viser at man må behandle mennesker forskjellig ut ifra deres modenhet til å bruke kompetanse, og vilje til å løse oppgaver.



Figur 2: Hersheys og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen, 2007:400)

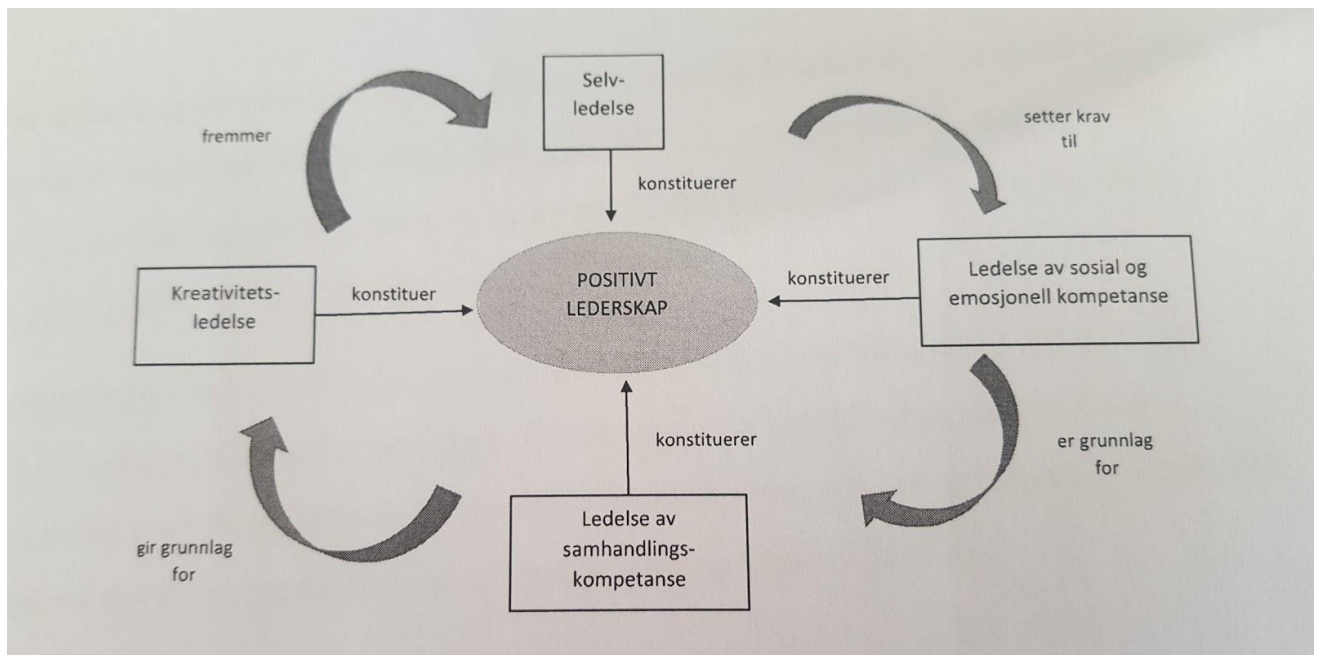
### 3.2.4 Positivt lederskap

Positivt lederskap kan defineres som «å mobilisere den kompetanse, kreativitet og energi de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten» (Johannessen og Olsen, 2017:21)

Positivt lederskap har fokus på den enkelte medarbeider og hans/hennes kompetanse, hva den enkelte er god på, og hvordan forsterke og benytte denne kompetansen.

*«Positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positivpsykologi og systemtenkning»* (Johannessen og Olsen, 2017:21-22)

Positivt lederskap er bygd opp rundt 4 elementer: Selvledelse, samhandlingskompetanse, ledelse av kreativitet og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Her belyst i figur 4, og i egne underkapitler i oppgaven.



Figur 3: Positivt lederskap (Johannessen og Olsen, 2017:27)

Positivt lederskap har også elementer av transformasjonsledelse i seg. Viktige elementer er:

- Individualisert oppmerksomhet. At leder ser den enkelte ansatte for den den er; en hel person.
- Inspirerende motivasjon. At leder inspirerer og motiverer den ansatte til å tro at de kan utrette mer enn de selv tror de kan.
- Intellektuell stimulering. At leder oppmuntrer de ansatte til å tenke selv og utfordrer de ansatte til å være kreative.
- Idealisert påvirkning. At leder er en god rollemodell moralsk og etisk (Johannessen og Olsen, 2017)

### 3.2.3.1 Selvledelse

Selvledelse innebærer å sette egne mål og benytte seg av metoder, ferdigheter og strategier for å nå disse målene, kontra når en leder setter mål på vegne av sine ansatte. Når den ansatte jobber mot mål satt av han selv øker det følelsen av mestring som gir videre motivasjon til ytterligere måloppnåelse, kontra at den ansatte jobber mot mål satt av andre for å unngå straff eller et håp om belønning. En ansatt som opplever mestring får en indre motivasjon som er

god belønning i seg selv, og som gir tro og lyst på videre utfordringer. Mestring er en svært viktig faktor innenfor selvledelse og leder må gå foran som en god rollemodell og vise den ansatte tillit til at han/hun mestrer oppgaven. Samtidig er det svært viktig at leder kjenner de ansattes ressurser og styrker, slik at mestring er en realistisk mulighet og ikke gir den ansatte falskt inntrykk av at han/hun mestrer mer enn de har forutsetninger for. Et godt selvbilde er essensielt for å oppleve mestring av arbeidsoppgaver og leder kan bidra til å øke de ansattes selvbilde om det skulle behøves. Det er viktig at selvbildet som skapes ikke er omnipotent, at selvbildet er ekte og realistisk, da et omnipotent selvbilde kan føre til depresjon og voldelig utagering. Den ansatte opplever da at han/hun ikke mestrer og frustreres over det. Leder kan bidra til økt positivt selvbilde ved å oppmuntre, vise tillit og gi utfordringer nok til at den ansatte opplever mestring og så øke disse etter hvert. Leder kan oppmuntre den ansatte til å tenke positivt på seg selv og oppgavene.

Dagens arbeidssituasjon har en økende grad av kompleksitet og turbulens og det gjør det viktig å kunne ta raske og fleksible løsninger. Dette gjør at bedrifter dras sterkere mot selvledelse hvor den enkelte ansatte er i stand til å raskt tilpasse seg en turbulent situasjon og ta en avgjørelse til det beste for bedriften (Johannessen og Olsen, 2017)

### *3.2.3.2 Samhandlingskompetanse*

Samhandlingskompetanse innebærer mer enn bare leders og de ansattes personlige egenskaper. Det handler også om tillærte ferdigheter. Vi skal derimot konsentrere oss her om de mer personlige egenskapene. Egenskaper som også lar seg lære og trenes opp dersom en har behov for det, selv om det er mer utfordrende. En leder som er dyktig på samhandlingskompetanse er dyktig på kommunikasjon, både den verbale og non-verbale. Det gjelder å kommunisere budskapet på en klar og tydelig måte.

I den verbale kommunikasjonen er det viktig å ha fokus på at mottakeren av budskapet kan tolke budskapet annerledes enn det senderen av budskapet har ment. Dette gjelder særlig dersom det er sprik mellom det verbale budskapet og det non-verbale budskapet som senderen avgir.

Dersom du som leder har et aggressivt kroppsspråk, komplettert med en aggressiv stemme, prøver å gi inntrykk med ordene at du føler deg som en solskinnsdag; varm og avslappet, vil det non-verbale budskapet avsløre deg. Av det non-verbale språket så bestemmer bruken av

stemmen; toneleie og intensitet, mye for hvordan budskapet skal oppfattes. Når en da kombinerer stemmebruken med ansiktsuttrykk og kroppsholdning generelt er det non- verbale språket viktigere for budskapet enn selve ordene.

Dagens generasjon Y ønsker ledere som er «hel ved». Det vil si ledere som er ærlige, trygge og inngir tillit, og som er seg selv. En leder som jobber mot sitt eget non-verbale språk er ikke hel ved. Blikkontakt går også inn under non-verbal kommunikasjon og legger stor føring for hvordan den andre opplever kommunikasjonen. En leder som ikke møter blikket til den ansatte kan bli oppfattet som svak og unnvikende, sågar som uærlig. Mens en leder som låser blikket i den ansatte kan bli oppfattet som intens og aggressiv, noe som kan skape utrygghet hos den ansatte (Johannessen og Olsen, 2017)

En god leder har evnen til å skape tillit, noe som gjøres gjennom en god samhandling. Tillit kan skapes ved leders fremtreden. Hvordan leder opptrer i de ulike kontekstene, hvordan han/hun leder møter og også gjennom kleskode. Hvilket antrekk leder har på seg i ulike situasjoner kan gi betydning for hvordan de ansatte oppfatter leder. Kleskoder kan derfor være viktig i enkelte bedrifter.

Hvordan leder henvender seg og titulerer sine ansatte har også stor betydning for hvilken tillit og relasjon den ansatte føler han/hun har med leder. En god relasjon kan skape et godt arbeidsmiljø som igjen kan gi mestring og gode resultater for den ansatte og for bedriften. En medarbeider som føler seg sett av leder trives og sprer positiv trivsel i miljøet. En verbal kommunikasjon gir alltid rom for misforståelser. En dyktig leder vet dette og kjenner til at den andre som regel alltid har en positiv intensjon med budskapet en prøver å gi.

Atferden trenger ikke stå i stil til denne positive intensjonen og budskapet kan dermed bli oppfattet negativt. Et eget opplevd eksempel fra privatlivet: en mor forsøker å skjerme sin tenåring ved å ikke fortelle om alvorlig sykdom i nær familie. Tenåringen får likevel vite dette og blir sint over at mor lyver og holder ting skjult. Tenåringen opplever at mor ikke stoler på at tenåringen takler kriser. Mors intensjon var her å ivareta sitt barn, utsette smerten hun visste ville komme. Tenåringen opplevde derimot å bli holdt utenfor. Intensjonen var god, men resultatet ble ikke som forventet. «*Respekt, ansvar og den andres verdighet er den etiske siden av samhandlingskompetanse*» (Johannessen og Olsen, 2017:158)

En leder som er dyktig på samhandling er en god lytter. Han/hun oppmuntrer, engasjerer og gir kunnskap og emosjonell støtte. Og han/hun har gode påvirkningsferdigheter.

Påvirkningsferdigheter som gjør at en leder, leder gode møter. Møter som er effektive og som oppleves som nødvendige og lærerike. En god møteleder vet å stille åpne spørsmål mens han/hun driver møtet fremover, er bevisst sine egne kroppssignaler og som lytter (Johannessen og Olsen, 2017)

En god leder som har god samhandlingskompetanse, vet også at kommunikasjon og budskap oppfattes ulikt alt etter hvilken kontekst den er gitt i. En epost oppleves annerledes enn direkte tale. Ansikt til ansikt-samtaler oppleves annerledes enn møter i større forsamlinger.

### *3.2.3.3 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse*

«Den sosiale og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv (Johannessen og Olsen, 2017: 221)

Sosial og emosjonell kompetanse er et stort felt som inneholder mange elementer. Av plasshensyn så har vi plukket ut noen få komponenter som vi synes er særlig relevante og viktige å belyse i forhold til problemstillingen vår.

Å være bevisst på hvordan vi møter andre er svært viktig. Et vennlig smil, en hyggelig hilsen skaper gode forutsetninger for å få en god dag, eller et godt møte.

Det samme kan sies om tilbakemeldinger. En leder som gir en medarbeider tilbakemeldingen: «Dette var ikke bra. Dette må du gjøre om igjen» om en oppgave medarbeideren føler han/hun har gjort sitt absolutt beste på, kan ha de beste intensjoner om at det er en god tilbakemelding gitt for å forbedre medarbeiderens kunnskap. Medarbeideren vil se på dette som negativt, som ris, med de emosjonelle reaksjoner det forårsaker. Tankene vil kverne rundt det faktum at leder synes han/hun har gjort en dårlig jobb, og da skulle sette seg ned for å forbedre egen innsats, øke egen læring er fånyttet. Dersom leder ønsker å oppnå økt læring hos de ansatte så må negative tilbakemeldinger gis på en positiv måte, og i forståelse for hvordan de ansattes emosjonelle reaksjoner kan bli.

Et godt emosjonelt immunforsvar er både nyttig og kan trenes. Et godt emosjonelt immunforsvar innebærer at den enkelte forankrer emosjonene sine til det erfaringsnivå vedkommende befinner seg i, og slik at emosjonene spiller på lag mot det målet vi ønsker å nå. For en leder er det viktig å huske på at emosjoner påvirker våre sosiale ferdigheter og den

enkelte ønsker å ha kontroll over egne emosjoner slik at de sosiale prestasjonene ikke rammes. Dersom en ikke har kontroll over egne emosjoner vil kroppsspråket avsløre en, uavhengig av hva en uttrykker verbalt i situasjonen (Johannessen og Olsen, 2017)

Ros og ris er ikke det samme som positiv og negativ tilbakemelding. Positiv tilbakemelding har til hensikt å skulle endre resultatet slik at atferden forsterkes. Negativ tilbakemelding har som hensikt å skulle opprettholde kursen mot målet (Johannessen og Olsen, 2017)

Konflikthåndtering er en del av leders sosiale og emosjonelle kompetanse. Alle møter konflikter i en eller annen form, også på arbeidsplassen. En dyktig leder utøver god konfliktthåndtering. God konfliktthåndtering innebærer 3 viktige antagelser. Den første antagelsen er at all atferd er basert på positive intensjoner. Den neste er at folk tar valg som de mener er best for dem på det gitte tidspunkt valget tas. Og til slutt antagelsen om at alle involverte har de nødvendige ressursene til å løse konflikten (Johannessen og Olsen, 2017)

#### 3.2.3.4 Ledelse av kreativitet

Kreativitet henger nært sammen med innovasjon og innovasjon kan forklares slik:

*«Innovasjon er en vellykket implementering av kreative ideer i en organisasjon»* (Johannessen og Olsen, 2017:269)

Dagens utvikling skjer raskt og konkurransen i arbeidsmarkedet krever at bedriftene er innovative og utvikler seg i takt med utviklingen. De mest suksessfulle bedrifter er gjerne de som er litt i forkant av utviklingen, som er særlig innovative og tør prøve ut nye ideer. Disse bedriftene har ofte ledere som gir sine kreative medarbeidere tillit til å prøve ut nye ideer.

Innovasjon er i dag et sterkt konkurransefortrinn og kreative medarbeider med den «tause kunnskapen» er gull verdt. For en leder blir det da viktig å legge til rette for at kreativiteten kan blomstre og da ikke bare på individuelt nivå, men også i system. Kreativitet har tradisjonelt vært sett på som individbasert, men i senere tid blir kreativiteten sett i et helhetlig perspektiv. Slike perspektiver fokuserer gjerne på koblingen mellom den kreative personen, det kreative produktet, den kreative prosessen og den sosiale konteksten (Johannessen og Olsen, 2017)

Kreativitet har ingen allment akseptert definisjon, men en definisjon som brukes er:

*«Kreativitet handler om kvaliteten av originalitet som fører til nye måter å se ting på og nye*

*ideer. Det er en mental prosess, assosiert med fantasi, innsikt, oppfinnelse, innovasjon, klokskap, intuisjon, inspirasjon og innsyn. Kreativitet handler likevel ikke bare om nyhetsgrad. For at en idé skal kunne klassifiseres som virkelig kreativ, må den også være passende og nyttig.» (Johannessen og Olsen, 2017:272)*

Kreative personer kjennetegnes ofte som hardtarbeidende og med en sterk indre motivasjon. En indre motivasjon som forsterkes når de får uttrykke seg eller finner sin personlige utfordring i arbeidet. En indre motivasjon som skaper positivitet som igjen kan skape arbeidsglede og velvære. To faktorer som er med på å øke sannsynligheten for at medarbeideren ikke går ut i sykefravær.

I denne prosessen har lederen en viktig rolle til å forløse både sin egen, men også medarbeidernes kreativitet. Dette fordi kreativitet danner grunnlaget for nye og bedre løsninger. Kreativitet fremmer læring og arbeidsprestasjoner, og bidrar dermed til å skape kontinuerlige konkurransefordeler. Leder skal altså fremme kreativitet i bedriften og det gjør han/hun best gjennom systemisk tenking. Som nevnt over kobles ikke kreativitet til kun individet, men sees i systemsammenheng. Systemisk kreativitet bygger på medarbeidernes kreativitet og utvikler denne i læringssammenheng. En kontrollerende leder som styrer kan oppleve å kvele kreativiteten, lik skolebarna opplever at skolestrukturen kveler deres kreativitet (Johannessen og Olsen, 2017)

### **3.3 Trivsel**

Vi vil nå presentere litt teori om trivsel. Det har vist seg at det er ikke mye faglitteratur tilgjengelig på akkurat trivsel, men noe fant vi. Definisjon på trivsel var også en utfordring. Vi presenterer tre definisjoner som vi anser som relevante i denne sammenhengen.

New Economics Foundation (2015) har på vegne av den britiske regjeringen utarbeidet 5 prinsipper som definisjon på trivsel:

1. *Å holde seg i kontakt med andre mennesker*
2. *Å holde seg aktiv*
3. *Å være oppmerksom*
4. *Å holde seg lærende*
5. *Å gi* (Christiansen, 2015)



En annen definisjon på trivsel kan være:

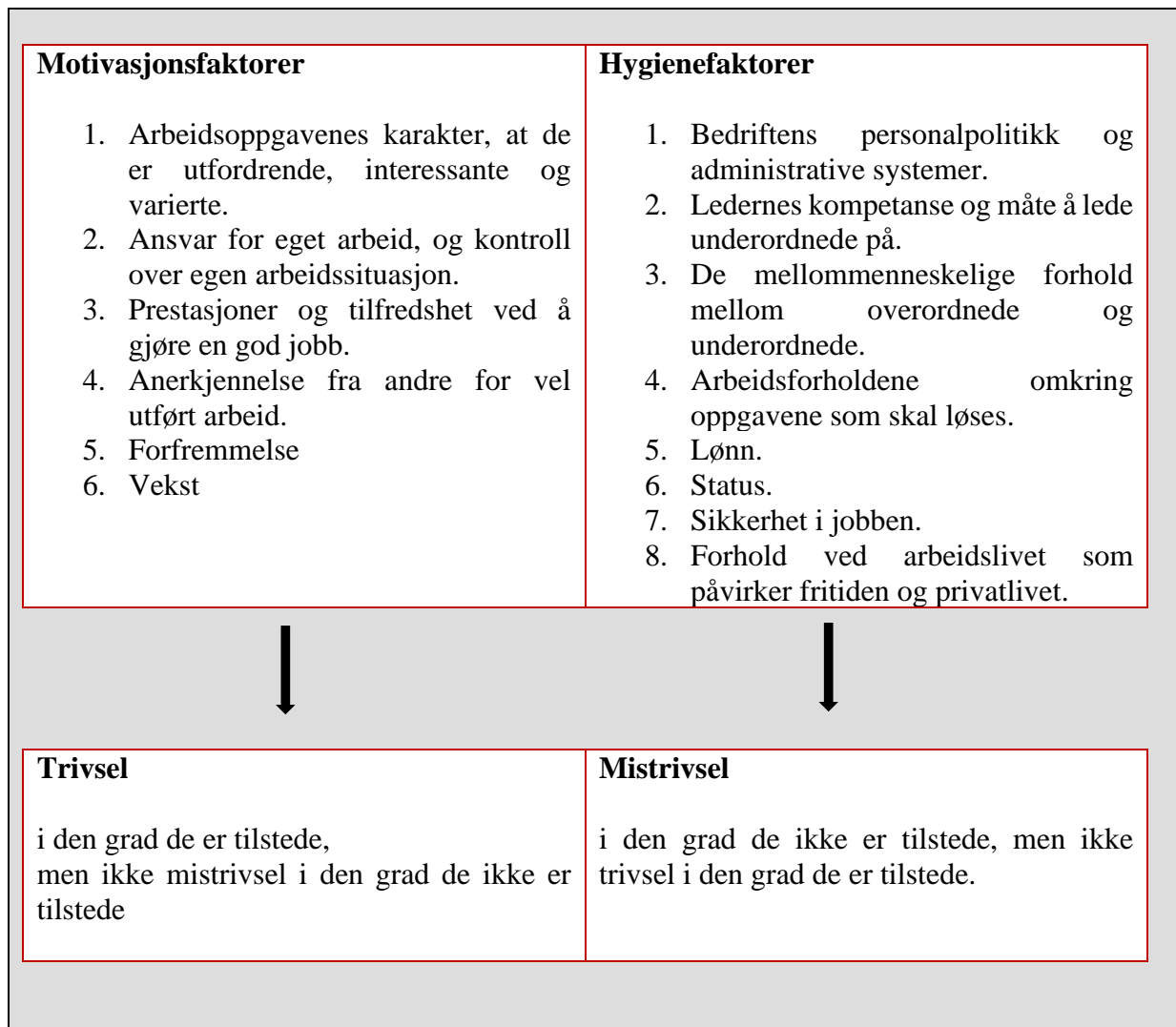
*«Trivsel på jobben handler om at vi opplever velvære og balanse mellom de kravene vi stilles overfor, og våre behov, kompetanse og ressurser.»* (Videncenter for Arbejdsmiljø, Persson, Roger og Nielsen, Karina (u.å.) s.25)

I psykisk helse sier de dette om trivsel: *«Psykisk helse handler slik om vår til enhver tid opplevelse av trivsel. Dette er forhold ved menneskelivet som er i bevegelse gjennom livsløpet, og som varierer med tid og sted, person og relasjon. Det har dermed vist seg vanskelig å bli enige om en definisjon på tvers av kulturer og landegrenser.»* (Andersen, 2018)

Opplevelse av trivsel er individuelt, og det vil variere fra ansatt til ansatt hvor stor grad av trivsel de opplever basert på hvilke arbeidsoppgaver de har. En leder som kjenner sine ansatte vil ha bedre forutsetninger for å gi den enkelte ansatte arbeidsoppgaver som vedkommende mestrer og som igjen gjør at han/hun trives på jobb (Videncenter for Arbejdsmiljø, Persson, Roger og Nielsen, Karina, u.å.)

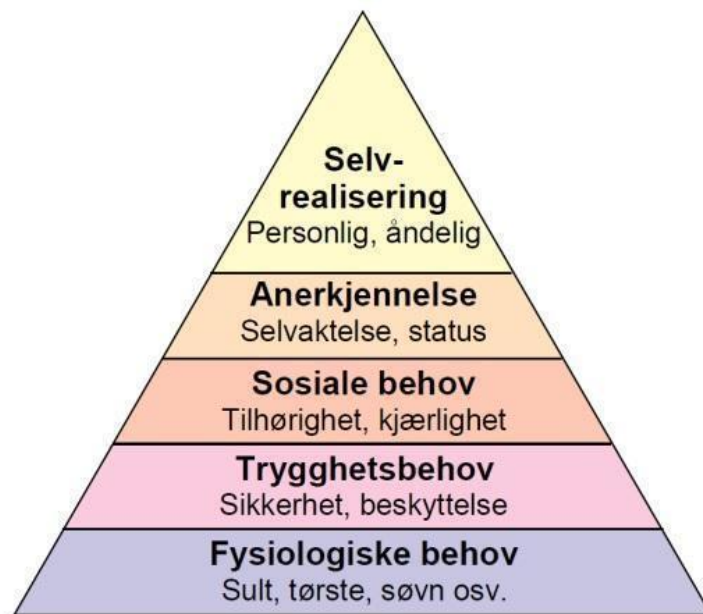
Forskning har vist at ansatte som opplever trivsel på jobb yter bedre, da positive følelser har vist seg å være en avgjørende faktor for å yte sitt beste. Barbara Fredrickson har forsket på betydningen av følelser og kommet med en teori om positive følelsers utvidende og utbyggende effekt på kognitiv kapasitet. Hun bygger teorien på at positive følelser utvider oppmerksomheten og stimulerer til nytenkning, kreativitet og innovative handlinger. Hun mener også at positive følelser over tid vil bygge opp mental og følelsesmessig robusthet. En robusthet som kan gjøre det lettere å holde fokus i tøffe og utfordrende tider, og som gjør en i bedre stand til å komme til hektene igjen (Luth-Hanssen, 2015)

Trivsel henger tett sammen med mestring. Mestring henger igjen tett sammen med motivasjon. En medarbeider som mestrer oppgavene, har ofte en god motivasjon. Jacobsen og Thorsvik (2016) henviser til Herzbergs teori om motivasjonsfaktor og hygienefaktor og knytter dette opp til trivsel og mistrivsel. Tabellen under fremstiller dette godt.



Figur 4: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2016:261)

Abraham Maslow (1908-1970) forsket en god del på motivasjon og hva som motiverer mennesker. Han utviklet Maslows behovspyramide. Den beskriver et hierarki av nøkkelelementer som må til for at mennesker skal motiveres.



Figur 5: Maslows behovspyramide (Sander, 2019)

Kort forklart så mente Maslow at for å motivere mennesker så måtte følgende behov dekkes:

- primær behovene (fysiologiske behov)
- et trygt og sikkert miljø (trygghetsbehov)
- kjærlighet, vennskap, familie og tilhørighet (sosiale behov)
- selvtillit, oppnåelser og respekt (anerkjennelse)
- kreativitet, moral, problemløsning, mangel på fordommer og aksept av fakta (Selvrealisering)

Frederick Herzberg (1923-2000) utførte en studie knyttet til motivasjonsfaktorer ved å intervju 203 ingeniører og regnskapsførere i Pittsburg. Ut ifra denne studien formet Herzberg sin tofaktorteori.

- **Motivasjonsfaktorer** handler om jobbens innhold som for eksempel ansvar, anerkjennelse, mening og innflytelse. Motivasjonsfaktorene antas å påvirke tilfredshet og arbeidsglede.
- **Hygienefaktorer** handler om betingelsene rundt arbeidet som for eksempel lønn, fysisk arbeidsmiljø og forhold til medarbeidere. Hygienefaktorene kan skape misnøye.

I faglitteraturen så skilles det på indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen kommer innenfra og fører til en adferd som vi faktisk har lyst til å bedrive. Kilden til den indre motivasjonen ligger i selve arbeidsoppgaven og at oppgavene er morsomme, interessante og meningsfylte. Den ytre motivasjonen stammer ifra ytre påvirkning. Det kan være bonusordninger, høy lønn eller andre incentivordninger. For ledere er det ønskelig med medarbeidere med indre motivasjon. Indre motivasjon vil være en mer vedvarende motivasjon. Men selv om indre motivasjon forstås som en mer vedvarende motivasjon, så er det ikke en kontinuerlig tilstand.

Beate Jelstad (2007) påviste noen faktorer som påvirker indre motivasjon i sin doktorgradsavhandling ved Norges Handelshøyskole i 2007.

**Jobbautonomi.** Altså fravær av kontrollstyring og det at man selv kan påvirke hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Ledere kan bidra til jobbautonomi ved å legge til rette for valgmuligheter og oppmuntre medarbeidere til å ta initiativ.

**Mestringsfølelse.** At medarbeidere opplever mestring, fører til økt indre motivasjon. Ledere kan bidra til opplevelse av mestring blant medarbeidere ved å gi konstruktive tilbakemeldinger og utfordringer. Her er det viktig å tilpasse utfordringene til den enkelte medarbeider. Hvis noen får altfor vanskelige oppgaver vil det ikke oppleves som mestring.

**Sosial tilhørighet.** Et godt arbeidsmiljø fører til tilhørighet blant medarbeiderne. Et dårlig sosialt miljø øker sannsynligheten for sykemeldinger og at folk slutter. Ledere kan legge til rette for sosial tilhørighet og et godt miljø ved å bry seg og vise respekt.

Sett i sammenheng med Maslows behovspyramide og teorien om mestring og motivasjon kan en si at en ansatt som mestrer sine oppgaver, blir motivert og opplever følelsen av selvrealisering, har stor sjanse for å oppleve trivsel på jobb. Opplevelsen av trivsel stimulerer igjen nytenkning og kreativitet.

### ***3.4 Teorier om sykefravær***

Sykefraværet i Norge er høyt sammenlignet med andre land. Ifølge statistisk sentralbyrå er 130 000 nordmenn sykemeldte hver dag. Dette gjorde at vi ønsket å se nærmere på sykefravær og hva det gjør for bedriften i form av økonomiske konsekvenser.

Slinning og Haugen henviser i deres bok «Helsefremmende lederskap» til tall fra NAV i 2010, og oppgir at «nesten 18% av befolkningen i yrkesaktiv alder» er enten sykemeldte,

uføre eller mottar arbeidsavklaringspenger. (Slinning og Haugen, 2011, s.153) Det utgjør at 1 av 12 arbeidstakere en gjennomsnittlig arbeidsdag er borte fra jobb på grunn av sykdom. 1 av 12 arbeidstakere borte på grunn av sykdom gir en kostnad for staten og arbeidsgiver på ca. 50 milliarder kroner. Omregnet til brutto nasjonalprodukt (BNP) er dette 2,3% og beregninger viser at dersom 1/3 av de sykemeldte kommer 50% tilbake i jobb igjen så kan det gi en verdiøkning på 1200 – 1500 milliarder kroner. En enorm vekst i BNP.

I tillegg til den økonomiske kostnaden påvirker sykefraværet ofte kvaliteten på arbeidet og arbeidsmiljøet. Situasjonen ved en arbeidsplass kan ofte ha en negativ påvirkning på arbeidsplassen. Ofte må arbeidsgiver leie inn vikarer ved fravær. Om det blir leid inn vikar, vil variere utfra hvilket arbeid man har. Ofte må det leies inn vikar ved første fraværsdag. Det kan også være forskjellige personer som blir leid inn som vikar over en periode. Dette vil blant annet kunne påvirke kontinuiteten og kvaliteten i arbeidet. Sykefravær kan i tillegg påvirke den ansatte som er syk med blant annet skamfølelse og sosial tilbaketrekking.

#### ***3.4.1. Økonomiske konsekvenser ved sykefravær***

I følge [nho.no](http://nho.no) koster en ukes sykefravær i 2015 i snitt 14.900 kroner.

Det høye sykefraværet er ofte en utfordring i arbeidslivet. Det koster penger og det kan gi lavere kvalitet på produkt man leverer. Fraværet koster samfunnet årlig 50 milliarder kroner. Dette kan være med bakgrunn i at bedrifter må leie inn ukjente vikarer som kanskje ikke har riktig fagkompetanse. Konsekvensen av det høye sykefraværet er stor både for den enkelte, arbeidsgiver og samfunnet.

Det jobbes systematisk og iherdig for å få ned sykefraværet. Det har vært satt i gang nasjonale tiltak som for eksempel inkluderende arbeidsliv [IA]. Likevel har sykefraværet holdt seg stabilt.

Det er utført mye forskning for å finne ut hva som er årsaken til det høye sykefraværet. Ekspertene fra ulike fagområder har ulike syn på hva årsaken til det høye sykefraværet er. Medisinere er opptatt av helseperspektivet, sosiologer mener det er sosiale årsaker og arbeidsmiljøkonsulenter er opptatt av arbeidsmiljøet.

Holdningen til sykefravær har endret seg betydelig de siste årene. Det har gått fra å være en privatsak der den enkelte sykemeldte skulle være hjemme til den ble frisk til en situasjon der

både arbeidsgiver, arbeidstaker, behandler og Nav tidlig involveres for å få den sykemeldte helt eller delvis tilbake i jobb så snart som mulig.

Sykefraværet i Norge har vært stabilt de siste årene. Siste tall fra Statistisk sentralbyrå [SSB] viser et sykefravær på 5,9 % nasjonalt pr. 5.september 2019 (Statistisk sentralbyrå, 2019)

Å redusere sykefraværet har stått høyt på den politiske agendaen og dermed også å finne årsaken eller mekanismen som fører til sykefravær. Forskning har vist at risikofaktorer for sykefravær er arbeidsmiljø, familiesituasjon og helsestatus er viktige determinanter på sykefraværet (Oslo Met)

Mange arbeidsgivere ser på refusjon av sykepengene fra NAV som en inntekt og ser ikke verdien i at ved å redusere sykefravær så reduserer de kostnadene for bedriften. Slinning og Haugen kaller dette «perverse insentiver» (Slinning og Haugen, 2011, s161) og viser til at det er en ren myte at sykefravær over 16 dager ikke koster arbeidsgiver noe. Noen arbeidsgivere forskutterer sykepengene ved å utbetale normal lønn, mens andre stanser lønnen og den sykemeldte mottar sykepengene direkte fra NAV. Det er riktig at NAV refunderer, eller utbetaler sykepengene avhengig av hvilken avtale bedriften har, men refusjonen tilsvarer ikke bedriftens utgifter 100%. Sykepengene fra NAV dekker lønn opptil 6G og sosiale utgifter inntil 28%. Sosiale utgifter utover 28% dekkes av arbeidsgiver. Sosiale utgifter innebærer arbeidsgiveravgift, feriepenger, ulike pensjonsytelser med mer. En beregning viser at en kan, som en tommelfingerregel, si at fortsatt sykefravær etter 16 dager gir arbeidsgiver en kostnad på ca. 1/3 av den ansattes brutto årslønn (Slinning og Haugen, 2011)

Det vil alltid være noe sykefravær, men målet bør være at sykefraværet er så lavt som mulig og dermed kostnadene så lave som mulig.

Foruten å unngå høyt sykefravær så er det interessant å se på hvor en kan kutte kostnader ved å ha et lavt sykefravær. Svaret på det er i bunntinjen. SINTEF helse viser i 2010 til at det koster arbeidsgiver kr 2000,- pr tapt arbeidsdag. Det er 2000 kroner som forsvinner rett fra bedriftens bunntinje.

SINTEF helse har utarbeidet en modell som viser hva arbeidsgiver kan spare ved å redusere sykefraværet med 1 -5%. Eksempelet under viser en beregning for en norsk kommune i 2010-

tall

Eksempel (SINTEF helse)						
Antall årsverk	1400					
Antall arbeidsdager i året	225					
Antall brutto dagsverk	315000					
Fraværskostnad (pr dag)	2000					
		1%	2%	3%	4%	5%
Sykefravær (%)	12,00	11,00	10,00	9,00	8,00	7,00
<b>Akk. Inntekt (årlig)</b>	<b>0</b>	<b>6 300 000</b>	<b>12 600 000</b>	<b>18 900 000</b>	<b>25 200 000</b>	<b>31 500 000</b>
Antall fraværsdager	37 800	34 650	31 500	28 350	25 200	22 050
<b>Antall økte «nærværsdager» (Akk.)</b>	<b>0</b>	<b>3 150</b>	<b>6 300</b>	<b>9 450</b>	<b>12 600</b>	<b>15 750</b>
Totalkostnad sykefravær (årlig)	Kr 75 600 000					

Figur 6: SINTEF-modell for beregning av kostnader ved sykefravær. (Slinning og Haugen, 2011:163)

### 3.5 Oppsummering av teori

Det er viktig for en leder å forstå hva som motiverer den enkelte medarbeider til å møte på jobb, og ikke melder seg syk uten at det er helt nødvendig. Teorier kan tyde på at en medarbeider som trives på jobb, som blir anerkjent, ønsker å jobbe og vil dermed stille på jobb med mindre helsa absolutt tilsier at han/hun må holde seg hjemme.

Maslows behovspyramide kan være et meget godt utgangspunkt for å forstå hva som motiverer mennesker på det generelle plan, men det er uansett viktig å tilpasse de forskjellige behovene i forhold til den enkelte medarbeider. Selvledelse og kreativitetsledelse er to virkemidler som kan være viktige å utøve innad i en organisasjon for å sikre motivasjon blant medarbeiderne.

Teorien viser også at det økonomisk smart for både stat og bedrift at sykefraværet holdes på et så lavt nivå som mulig.

### 4.0 Metode

Forskning handler ofte om en systematisk og refleksiv prosess der kunnskapsutvikling kan etterprøves og deles med andre (Malterud, 2017)

I følge Malterud (2017) bør ethvert forskningsprosjekt preges av kritisk refleksjon. Forskning handler om å oppnå sikker viten.

Empirisk forskning er forskning basert på erfaring om, og iakttakelser av, fenomener og hendelsesforløp. Empirisk forskning blir beskrevet som erfaringsvitenskap, undersøkelser hvor erfaring som observasjon og eksperiment kommer inn som grunnlag for hypoteser (Lederkilden, u.å.)

Metode handler om å samle inn, analysere og tolke data. Metodelæren er hvordan vi kan gå fram for å få fram informasjon om virkelighet, og undersøke om våre antakelser er i overenstemmelse med virkeligheten for deretter å undersøke om våre antakelser er i samsvar med virkeligheten eller ikke (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010)

De dataene som vi samler inn er ikke virkeligheten, men representerer og gjenspeiler den. I dette kapitlet gjøres det rede for studiets forskningsdesign og de valg vi har gjort.

Innledningsvis starter vi med en kort beskrivelse av valg av metode og for vitenskapelig ståsted. Vi vil også gjøre rede for metodiske valg. Avslutningsvis belyses etiske forhold, samt reliabilitet, validitet og overføringsverdi.

#### ***4.1 Kvalitativ metode***

Oppgavens problemstilling og innfallsvinkel har vært retningsgivende for valg av metodisk tilnærming. Problemstillingen gir retningslinjer for hvordan oppgaven kan utformes, i form av hvilke personer vi kan studere, hvilke metoder vi kan benytte og hvordan analysen kan utføres (Thagaard, 2013)

Problemstillingen vår søker å finne de ansattes opplevelser mellom positivt lederskap, trivsel i arbeidsmiljø og sykefravær. Vi er interessert i å finne ut om de ansattes opplevelser og erfaringer knyttet til å være ansatt i et konsern der ledelsen har fokus på positivt lederskap gjør noe for seg, og knytte dette opp mot de ansattes arbeidsmiljø målt i form av opplevd trivsel og sykefravær.

For å få informasjon har vi valgt å bruke kvalitativ metode for forskningen vår.

Kvalitative studier innbefatter en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, som deltagende og ikke-deltagende observasjon, kvalitative intervju, dokumentanalyse, videopptak og lydbåndinnspilling. Hver av disse aktiverer ulike etiske problemstillinger. Uansett type datainnsamling vil visse etiske prinsipper være viktige å overholde,

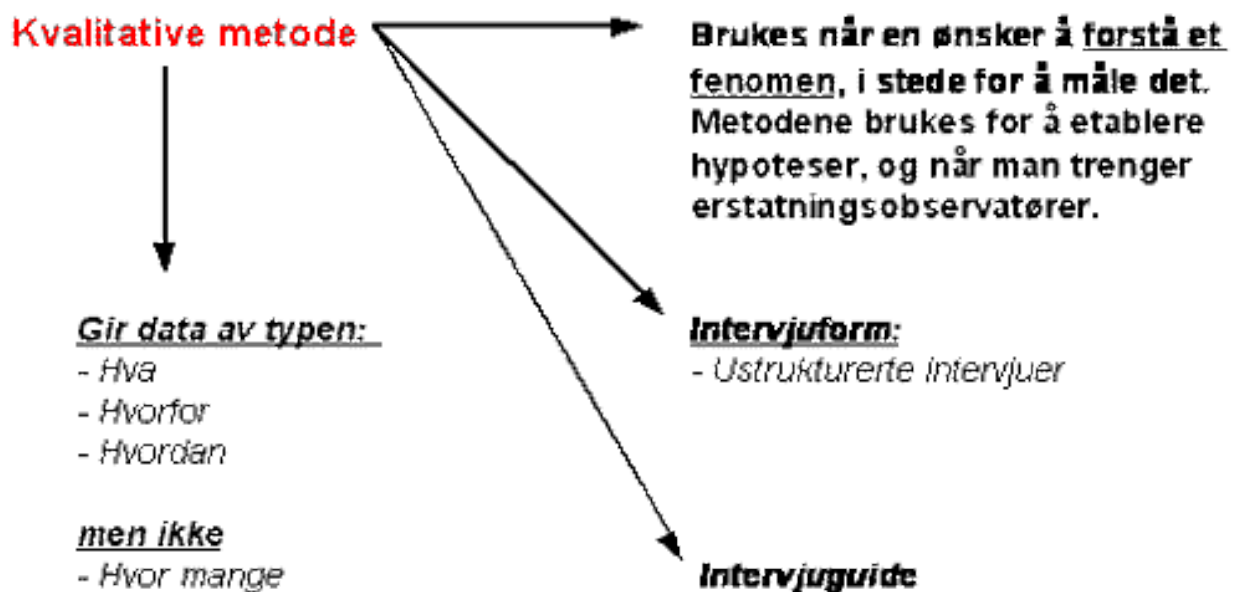


som konfidensialitet, informert samtykke og ivaretagelse av forskningssubjektenes integritet (Fangen, Kathrine, 2017)

Kvalitativ forskning er en forskningsmetode som omhandler forståelse og analyse av sammenhenger i prosess. Metoden er viktig for å utvikle en bedre forståelse for individer som for eksempel motivasjon, holdninger og følelser. (Malt og Tjernshaugen, 2019)

Kvalitative metoder søker å finne mening eller spesielle mønstre i det som det forskes på. Metoden anses som hensiktsmessig når man ønsker å forstå fenomener man ikke kjenner så godt (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010)

Den kvantitative forskning gir en beskrivelse av virkeligheten ut fra tall, tabeller og store enheter, mens kvalitativ forskning beskriver virkeligheten via få enheter og tekstlige beskrivelser. I følge Thagaard (2013) har kvalitative forskningsmetoder fokus rettet mot prosess og mening, analyse av tekst, nærhet til informantene og små utvalg. Målet med kvalitativ forskning er å forstå forskningsdeltakernes perspektiv (Postholm og Moen, 2009)



Figur 7: Kvalitativ metode (Sander, 2019)

Kvalitative forskningsmetoder bygger på tekst og tolkninger. Metoden egner seg for utforskning av erfaringer, tanker, motiver og prosesser (Legeforeningen, u.å.)

## **4.2 Kvalitative intervju**

Intervju er en metode som er fleksibel og tilpasningsdyktig for å finne ut av ting. (Robson, 2016)

Kvalitativt intervju kan karakteriseres som en samtale mellom intervjuer og informant med et spesifikt formål. Intervjuet er en meningsskapende prosess hvor forskningsdata konstrueres i dialogen (Aase og Fossåskaret, 2007)

Styrken og svakheten ved intervjumetoden, ligger ofte ved forskeren selv. Intervjuer må erkjenne sin egen runddans mellom teori, egen forståelse og informasjon fra informanten.

Ved bruk av intervju får vi informasjon som vi ellers ikke hadde fått. Hvis vi vil vite hvordan folk oppfatter verden og sitt liv, bør vi spørre dem (Kvale og Brinkmann, 2015)

Intervju kan være en god metode for forsker å forstå feltet (Postholm og Jacobsen, 2009)

Intervju beskrives som en samtale med struktur mellom forsker og informant der forsker stiller spørsmål til informant. (Kvale og Brinkmann, 2015)

Forskningsintervju beskrives ofte som en profesjonell samtale, fordi forskningsintervjuet går mer i dybden enn en hverdagssamtale. Det er også ofte preget av struktur og et formål. (Kvale og Brinkmann, 2015)

### **4.2.1 Hvorfor intervju**

Hvordan kan intervju med en liten gruppe personer si noe om hvordan vi tenker eller handler og også besvare problemstillingen vår? Intervju lar informantene forklare sine erfaringer og opplevelser og begrunne sine meninger. Vi som intervjuere kan også be om at informantene utdyper hva de mener. Det vil likevel ofte være begrenset hvor mye informanten uttrykker seg muntlig.

Intervjuet vil også være preget av oss som intervjuere. I et intervju bruker vi oss selv som instrument (Dalland, 2000)

Når vi intervjuer bruker vi sansene til å tolke og ta inn det som blir sagt. Gjennom våre egne sanser blir inntrykkene tatt inn og i neste omgang lager vi data av disse inntrykkene (Dalland, 2000)

Intervju kan bidra til å svare på problemstillingen eller gir oss mulighet til å se den fra en annen vinkel. Sosiale fenomener er komplekse, og intervjuet gjør det mulig å få fram kompleksitet, nyanser og flere synsvinkler (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010)

#### **4.2.2 Intervjuguide**

Intervjuguiden blir laget for å fange opp de ansattes opplevelser og erfaringer i forhold til ledelse og trivsel på arbeidsplassen. Thagaard (2013) hevder at intervju er særlig godt egnet til å gi informasjon om personers opplevelse, synspunkter og selvforståelse. Kvalitativt intervju kan være et godt grunnlag for å få fyldige data om personer og situasjoner. Intervju som metode kan gjøre at intervjuer får vite noe nytt eller bekreftet eller avkreftet noe man er usikker på. De som intervjues kan gi dybdekunnskap om hendelser, hendelsesforløp, meninger, vurderinger, beslutninger eller utviklingstrekk (Jacobsen 2005)

Intervjuguiden utformes med en struktur og form slik at spørsmålene stilles i en rekkefølge som skaper mening for den som intervjues. Det planlegges å starte med enkle og gjerne fakta spørsmål. Substansspørsmålene er særlig relevant for vår problemstilling. Guiden lages basert på problemstillingen, forskningsspørsmål, forforståelse og et teoretisk perspektiv

Vi lager en intervjuguide som er en huskeliste for oss når vi intervjuer. Denne bruker vi for å ha en god og nyttig oversikt over hva vi skal spørre om.

Målet med undersøkelsen er å få innsikt og forståelse for de ansattes opplevelse av å være ansatt i et konsern der positivt lederskap er fremtredende og synspunkter og erfaringer fra den ansatte om positivt lederskap har betydning for de ansattes opplevde trivsel i arbeidsmiljøet og sykefraværet i konsernet. Kvalitative intervjuer fungerer godt for å få kunnskap om informanternes opplevelser og refleksjoner over egen situasjon (Thagaard, 2013)

Det er ifølge Jacobsen (2005) fire generelle kjennetegn på spørsmålene i et intervju. Intervju skal være enkle, nøytrale, åpne og fokuserte.

Formålet med intervjuene er å få informasjon og en beskrivelse av ansattes opplevelse av gjennomføring av ledelse i konsernet. Fra de ansatte ønsker vi å finne ut hvordan de trives i avdelingen, hvorfor går de på jobb og om dette har sammenheng med lederfilosofi og leders rolle. Vi ønsker også å sjekke ut ledernes tanker om sin egen leder rolle og hvilken metode leder bruker i møte med de ansatte.

#### ***4.3 Datainnsamlingsarbeidet***

Kvalitativt intervju kan gi oss valid data med bakgrunn i at vi kan forklare begrep og dermed forsikre oss om at respondentene forstår de like spørsmålene på mest mulig lik måte. Den mest brukte formen ved kvalitativt intervju er delvis strukturerte intervju eller semistrukturert intervju (Thagaard, 2013)

Vi velger å benytte intervju som er strukturert og formalisert ved at vi stiller de samme spørsmålene til alle ansatte. Lederne vil få andre, men like, spørsmål enn de vi stiller de ansatte.

Utvalget av respondenter skal gjøres strategisk. Dette for at vi skal få god og nyttig informasjon sett opp mot problemstillingen. Vi ønsker å ha med deltakere som har erfaring fra samme avdeling over tid. Vi har satt en minimums arbeidstid i samme avdeling på to år. Deltakerne må ha en stillingsstørrelse på minst 50 %. Vi ønsker å lage et informasjonsskriv til de som skal intervjues. Nerland (2005) skriver at det anbefales å bruke et informasjonsskriv i stedet for et telefonvarsel. Dette fordi et brev kan leses flere ganger og er mer informativt. Informasjonsskrivet bør være kort, positivt og gjerne håndskrevne underskrifter. Det er viktig at informasjonsskrivet er kortfattet, tillitsvekkende og motiverende (Nerland 2005)

I informasjonsskrivet gir vi en kort informasjon om hvorfor vi inviterer til intervju og at det er viktig at akkurat denne ansatte møter oss til intervju og at det som fremkommer i intervjuet blir anonymisert (Nerland 2005)

#### ***4.4 Utvalg og rekruttering av informanter***

Vi ønsket å komme i dialog med ledere og ansatte som har jobbet i konsernet over tid og som dermed har en viss erfaring i konsernet. Aktuelle informanter har vært ansatt på samme sted i minimum to år og jobber i en stillings størrelse på minimum 50 % stilling. Vi laget egne spørsmål til lederne. Alle ledere har personalansvar i bedriften. Vi har valgt å begrense omfanget til å være tre bedrifter innenfor et visst geografisk område.

Undersøkelsen er dermed basert på et strategisk utvalg. Utvalget har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen vår. Vi har allerede snakket med lederne i de utvalgte bedriftene i konsernet hvor vi ønsker å intervju ledere og ansatte. Vi har informert lederne om oppgaven vi skal skrive og informert at vi ønsker å se nærmere

på om det er en sammenheng mellom positivt lederskap og arbeidsmiljø, herunder målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær. Vi har også informert om at vi ønsker noen av deres ansatte som informanter i oppgaven vår. Alle lederne var positiv til dette.

Spørsmålet videre blir hvor mange informanter vi trenger. Valget avhenger av både problemstillingens karakter og hvor lang tid vi har til rådighet. Utfordringen ved kvalitative intervju er å gå mer i dybden enn i bredden (Dalland 2000)

Utvelgelsen av hvem av de ansatte innenfor den rammen vi har satt, som skal være våre informanter er det leder som gjør. En svakhet ved dette, er at leder kan velge de som er mest positiv og fornøyd med ledelsen i bedriften.

#### ***4.5 Gjennomføring av intervju***

I en intervjuundersøkelse er det ifølge Kvale og Brinkmann (2015) syv stadier; tematisering, planlegging, gjennomføring, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Disse stadiene kan bidra til at forskere følger sin opprinnelige plan eller visjon og bevarer sitt engasjement gjennom hele prosessen. Vi presenterer de 7 stadiene i egne underkapitler.

Vi vil starte intervjuenesjonen ved at den enkelte leder i de enkelte bedriftene intervjues først, deretter de utvalgte ansatte.

##### ***4.5.1 Tematisering***

Det første stadiet er tematisering. I dette stadiet er det viktig å stille seg spørsmålene hvorfor, hva og hvordan.

*Hvorfor* skal vi gjennomføre denne studien, hva er formålet med den. For oss innebærer dette at vi skal gjennomføre et kvalitativt studium for å finne ut om ansatte opplever en sammenheng mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær.

*Hva* spørsmålet innebærer å ha kunnskap om emnet og hva som skal undersøkes. Det innebærer å skaffe seg en begrepsmessig og teoretisk forståelse om emnet. Dette kan bidra til å gi oss et godt grunnlag for å se om det vi finner ut er kjent kunnskap eller er reell ny kunnskap.

*Hvordan spørsmålet innebærer å skaffe seg kjennskap til forskjellige intervju- og analyseteknikker, og at vi kan bruke kunnskapen til å finne ut hvilke teknikker vi skal bruke for å oppnå den tiltenkte kunnskapen. Dette omhandler å designe selve intervjuundersøkelsen, blant annet å velge metode. Vi har designet vår undersøkelse til å være kvalitativ individuelle intervju av ledere og ansatte i samme konsern i et begrenset geografisk område, semistrukturert intervju, analysere og kode intervjumaterialet for til sist å kategorisere.*

#### ***4.5.2 Planlegging***

Planleggingsfasen er det andre stadiet. Her må vi se intervjuet opp mot det arbeidet vi skal gjøre senere. I denne fasen må vi også ta hensyn til etiske aspekter ved studiet. Intervju er en moralsk undersøkelse. Dette kan være å innhente samtykke, sikre anonymitet. Det blir viktig at vi i denne fasen planlegger hvilken kunnskap vi er ute etter og trenger i forhold til oppgaven og problemstillingen vår. Tidslinje og fremdrift for oppgaven vil også ligge under dette stadiet.

#### ***4.5.3 Gjennomføring av intervjuene***

Det tredje stadiet er gjennomføring av selve intervjuet. Vi planlegger å lage en intervjuguide. Denne vil være som et manuskript og som et hjelpemiddel for å holde fokus på det vi forsker på. For mange hvorfor-spørsmål kan resultere i et forklarende og beskrivende intervju. Vi ønsker at intervjuet skal gjennomføres slik at vi fremmer spontanitet og fyldige beskrivelser hos informant. Vi ønsker videre at spørsmålene åpner opp for at temaet blir belyst fra flere perspektiv og vinkler. Ved å bruke en teoriladd intervjuguide har vi kunnskap i form av teori, men i intervjuguiden følger vi ikke en bestemt teori. Her er det viktig at vi tenker på tematiseringen og spørsmålene hva, hvorfor og hvordan. Vi planlegger å gjennomføre et semistrukturert intervju. Selv om et semistrukturert intervju ikke er helt åpent, har vi mulighet til en viss fleksibilitet. Vi vil lage spørsmål som vi ønsker å få vite noe om med utgangspunkt i problemstillingen vår. Selv om vi har faste spørsmål som vi ønsker at informanten skal si noe om, kan vi stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Ved å ha noen faste spørsmål kan vi foreta sammenligninger mellom informantene.

Under gjennomføringen av intervjuene kommer vi til å benytte lydopptaker, notatskriving, og bruk av hukommelsen. En fordel ved å bruke lydopptak er at vi kan fokusere på selve intervjuet og ikke på å skrive ned alt som informant sier. Notatskrivingen vil være observasjoner vi gjør, tanker vi gjør oss rundt svarene fra informantene.

Vi kjenner ikke personene som vi skal intervjuer. Det blir viktig for oss å skape en god og avslappet stemning. Vi bør også informere informant om hvor lenge intervjuet vil vare og hvorfor vi gjennomfører forskningen. Det er også viktig å informere om at data blir slettet i etterkant og at svarene er anonyme. Intervjuet bør avsluttes med at informant får mulighet til å komme med tilføyinger hvis vedkommende ønsker det.

#### ***4.5.4 Transkribering***

Transkribering er det fjerde stadiet og innebærer å overføre tekst i en ny form, for eksempel fra muntlig til skriftlig form. Intervjumaterialet gjøres klar for analyse. Det vil si hvis man har benyttet lydopptak under intervjuet, må dette nå skrives ned. Dette er et møysommelig arbeid, men er en mulighet til å gjenoppleve samtalen (Dalland 2000)

Noen setter dette arbeidet bort til andre, men å gjøre dette selv kan være nyttig for oss. Det kan bidra til at vi får ordentlig kjennskap til innholdet i det materialet vi har. Transkriberingen kan også være nyttig for analysearbeidet.

Transkriberingen fra muntlig til skriftlig form har sine svakheter. Det som oppleves under intervju av stemning, uttrykk og stemmeleie, går tapt i skriftlig form. Alt som informanten har sagt, kan transkriberes like nøyte. Det kan være slik at ikke alt som informanten har sagt, er like interessant i forhold til forskningsspørsmålene våre. Denne uinteressante informasjon kan dermed utelates fra transkripsjonen. Informasjon som er for detaljert kan være vanskelig å følge. Materialet som gjengis skal være så nøytralt som mulig, men det kan være vanskelig å unngå at vi tolker enkelte deler av samtalen som transkriberes. Transkripsjon vil ofte ikke være helt korrekt, men det er viktig at den er systematisk og konsekvent.

Det kan være nyttig å transkribere så snart etter intervjuet som mulig. Da vil vi ha intervjuet friskt i minnet og kunne supplere med tanker og notater.

Det finnes ikke noen fasit eller mal for hvordan man skal transkribere, men det er noen standardvalg man kan ta. Dette gjelder for eksempel om transkripsjon skal utelate ord som

hm, eh og pauser, skal ordene uttales ordrett ord for ord eller omformes til et mer skriftlig språk. Det vil også være viktig at vi tre som skriver oppgaven i lag, blir enig om hvordan vi skal transkribere slik at vi gjør det på samme måte.

#### **4.5.5 Analysering**

Det femte stadiet er analysering.

Etter intervju, transkribering og koding sitter vi igjen med materialet som danner grunnlaget for analysen. Og det er analysen som er det essensielle i oppgaven vår. Det er her vi ser om vi finner svar på at positivt lederskap gir et godt arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og lavt sykefravær.

Ved analyse av kvalitative data er det en fordel at den som samlet inn dataene også er den som fortolker og analyserer dataene. Grunnen til dette er at det er forskerens egne forforståelser av teorier og hypoteser som er viktige utgangspunkter for analysen. Kvalitative data gir ikke svaret av seg selv. De må fortolkes (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010)

Fortolkning og analyse går hånd i hånd, men har likevel noen forskjeller. I Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010 defineres fortolkning og analyse slik:

*«Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet. Når data er analysert, trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen.*

*Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Når forskeren tolker data, ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det han undersøker. Fortolkning dreier seg om å få tak i mening som ikke ligger i dagen. Det er vanlig å ta utgangspunkt i teori på det området man forsker på, og se på funnene i lys av relevant teori. Forskeren forsøker å forstå og forklare funnene fra analysen. Når data er fortolket, bør han ha oppnådd formålet med undersøkelsen.»* (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010, s. 186)

Sammenhengen mellom problemstilling og empiri er sentral for analysen vår. Vi prøver å forstå hva empiri betyr for de spørsmålene vi har stilt (Holbergprisen.no)



Når vi analyserer fortolker vi materialet. Her må vi være kritiske og stille oss spørsmål om dataen kan fortolkes på en annen måte. Ved analyse av intervju starter analysen med å lese gjennom svarene flere ganger. Her kan vi fange opp trekk som går igjen. Det kan være lurt å kategorisere ulike temaer i ulike kategorier. Kategorisering kan være et viktig virkemiddel for å forstå at data ligner på hverandre og har samme tema (Jacobsen, 2005)

Kategorisering kan også brukes til å finne ulikheter.

Kvale og Brinkmann (2015) sier kategorisering kan lette oversikten over transaksjonen. Videre kan kategorisering lette oversikten over transkripsjonen.

Intervjupersonene prater ofte om flere ting enn det som det spørres om. I det videre analyse arbeidet er det hensiktsmessig å bestemme seg for å kun se nærmere på noen av alle de temaene som intervjupersonene snakker om. Det viktige er at vi sikrer oss at det er samsvar mellom problemstilling og empirien.

Det bør være en kontinuerlig prosess mellom deler og helhet. For stort fokus på detaljer eller enkeltheter gir ikke nødvendigvis forståelse for helheten. Det er derfor hensiktsmessig å veksle mellom disse nivåene for å få en helhetlig og nyansert forståelse (Thagaard, 2013)

#### **4.5.6 Verifisering**

Verifisering er det sjette stadiet i en intervjuundersøkelse. Verifisering handler om i hvor stor grad kan vi stole på at det vi har kommet fram til er riktig. Det innebærer å undersøke intervjufunnenes validitet, generaliserbarhet og pålitelighet. Dette innebærer resultatenes pålitelighet og om studiet undersøker det den er ment å undersøke.

Viktige verifiseringsspørsmål er: Er metoden vi bruker egnet til å besvare problemstillingen? Ga intervjuene oss det vi trengte og er de et godt grunnlag for oppgavens problemstilling? Er intervju riktig metode å bruke for å svare på vår oppgaves problemstilling? For å besvare problemstillingen vår, er det viktig å innhente andres erfaring og opplevelser. Til dette er intervju en god og mye brukt metode. Utarbeidelsen av intervjuguiden vil være et viktig arbeid i forhold til validitet. Har vi kommet fram til spørsmål som gir svar på det vi trenger for å svare på problemstillingen.

I forhold til generalisering av resultatene og funnene, intervjuer vi ledere og ansatte innenfor samme kjede. Lederne og de ansatte jobber i tre forskjellige bedrifter så det kan være usikkert

om resultatet er generaliserbare. De ansatte i samme bedrift vil ha samme leder, men siden vi ønsker å intervju tre forskjellige bedrifter, har ikke alle informanter samme leder. Dette kan bidra til at resultatet ikke er generaliserbare. Imidlertid har konsernet en ledelsesfilosofi som omhandler verdibasert ledelse, og følger alle lederne denne filosofien vil resultatet vårt kunne være generaliserbart.

Pålitelighet omfatter konsistens og nøyaktighet. Pålitelighet innebærer praktiske forhold som for eksempel, er lyd kvaliteten under intervjuet av god kvalitet, om analysearbeidet er gjort grundig, og om man har vært nøye med transkripsjonsarbeidet. For å forsterke pålitelighet kan vi gi leseren en inngående beskrivelse av kontekst og detaljert fremstilling av fremgangsmåten.

#### ***4.5.7 Rapportering***

Rapportering er det syvende og siste stadiet i en intervjuundersøkelse. I en rapport skal forskningsresultatet offentliggjøres. For oss resulterer den, forhåpentligvis, i en masteroppgave med veldokumenterte og interessante funn.

#### ***4.6 Etikk***

Etikk er læren om moral (store norske leksikon)

Etikk kan deles inn i ulike kategorier som metaetikk, moralteorier og normativ etikk, anvendt etikk og deskriptiv etikk med flere underkategorier under disse igjen. I forhold til vår masteroppgave, og valg av metode for forskning er det anvendt etikk og underkategorien forskningsetikk som blir særlig gjeldende (store norske leksikon)

Regjeringen sier følgende om etikk i forbindelse med forskning:

«Akademisk frihet er et grunnleggende prinsipp i forskningen og en viktig betingelse for å sikre uavhengig og pålitelig forskning. Samtidig er forskningens troverdighet avhengig av at vi kan stole på forskerne. Derfor er etikk i forskningen så viktig.» (Kunnskapsdepartementet, 2018)

#### **4.6.1 Forskerrollen**

I kvalitativ forskning er forskerrollen det viktigste instrumentet (Postholm og Moen, 2009)

Forskeren bør synliggjøre sin subjektivitet og paradigmatisk utgangspunkt overfor leseren.

Ved en kvalitativ forskning, kan forskeren ha en nærhet til feltet. Det vil videre være viktig at forsker har en refleksiv holdning for å kunne gi de empiriske dataene en analytisk fortolkning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010)

Å være refleksiv innebærer at forsker ser sin egen rolle i samhandling med de andre deltakerne, de empiriske dataene, teoretiske perspektiv og egen forståelse som bringes inn i forskningen.

Forskerens faglige interesser, erfaringer og holdninger vil påvirke forskningsprosessen i alle ledd. Det er viktig at forsker er minst mulig synlig i forskningens materiale. Det er derfor viktig med en tydelig redegjørelse for egen innflytelse (Thagaard 2013)

I forskningsetikken er det særlig tre hensyn å ta:

##### **- Informert samtykke.**

Informert samtykke innebærer at deltakerne er informert om prosjektet, dets hensikt og innhold før de samtykker. Et informert samtykke bør gis skriftlig. Samtidig skal deltakeren få informasjon om at de til enhver tid kan trekke samtykke sitt dersom de ønsker det.

I vår oppgave vil det være nødvendig med informert samtykke da noen av opplysningene vi ber om går under beskyttelsen av personopplysningsloven (2018) med tanke på særlig sensitive opplysninger. Vi bruker sykefravær som måleindikator og vil da følgelig stille spørsmål om vedkommende har vært sykemeldt og om årsaken til sykemeldingen er relatert til arbeidsmiljøet. Dette spørsmålet gjør at det etisk riktige vil være å innhente et informert samtykke, informanten forberedes på at dette spørsmålet kommer.

Dersom en ikke skal ha personopplysninger som gjør at personen er gjenkjennbar trenger en ikke benytte informert samtykke, kun samtykke (Johannessen, Christensen og Tufte 2011)

##### **- Vi som forskere har plikt til å respektere informantens privatliv.**

Vi viser informanten denne respekten blant annet ved å respektere vedkommende dersom han/hun ikke ønsker å svare på et spørsmål, samt forsikre informant om at vi oppbevarer opplysningene på en trygg og god måte. Under intervjuene vil vi få en del personlige opplysninger som gjør at vi må ha en trygg rutine for god arkivering av disse opplysningene.

Opplysningene skal ikke kunne finnes av uvedkommende, ei skal opplysningene settes sammen slik at vedkommende blir gjenkjent ved lesing av den ferdige masteroppgaven. Det er viktig at vi har en god rutine på konfidensialitet og anonymisering (Johannessen, Christensen, Tufte 2010)

- Som forskere har vi ansvar for å ikke forvolde skade.

I dette tilfelle vil det være å ha et særlig fokus på at vi anonymiserer godt, samt at vi oppbevarer opplysningene forsvarlig. Opplysninger på avveie og en eventuell gjenkjennelse kan forvolde skade for informanten dersom de har gitt opplysninger som for dem er særlig belastende om det skulle komme ut offentlig. Et slikt eksempel kan være dersom en av de ansatte retter kritikk mot ledelsen og frykter represalier dersom det kommer ut at det var den ansatte som ga kritikken (Johannessen, Christensen, Tufte 2010)

Våre erfaringer i arbeidslivet vil kunne påvirke våre forventninger til temaet vi forsker på. Dette kan være i form av at vi forventer at alle informanter skal være like opptatt og oppdatert på temaet i vår problemstilling som vi er. Dette kan vise seg i form av at vi har lest en del i media i forkant om konsernets ledelsesfilosofi og tenker at de ansatte er oppmerksom på denne filosofien og at de har tenkt gjennom hva det innebærer for dem eller hvordan de påvirkes av filosofien.

Noen av oss som jobber med denne forskningsrapporten, har egen erfaring i rollen som leder. Det innebærer at vi forsker innenfor egen kultur, selv om vi ikke har arbeidet innenfor dette konsernet. Det kan påvirke oss som forskere ved at vi har forståelse for ledernes situasjon fordi vi deler mange av de samme erfaringer i våre arbeidshverdager. Vi har erfart de samme utfordringer og dermed kan vi gjøre våre egne fortolkninger av det informantene sier. Vi kan også overse eller ikke stille oppfølgingsspørsmål med bakgrunn i at vi legger egen tolkning i svaret informanten gir (Thagaard 2013)

Videre så er det viktig å være bevisst på at i deltagende observasjon er det lett å blande informantens tolkninger med egne tolkninger. Det er derfor særdeles viktig å være oppmerksom på dette når informasjonen skal analyseres. En måte å unngå at skillet blir uklart på, er å gjengi deltagerens utsagn som sitat, for så å fortolke utsagnet (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2010)

#### ***4.6.2 Konsesjon og meldeplikt***

I intervjuene av de ansatte vil vi stille spørsmål om de har vært sykemeldt i løpet av den tiden de har vært ansatt ved bedriften og om denne sykemelding er relatert til arbeidsmiljøet.

Spørsmål om helse er i personvernopplysningen definert som særlig sensitiv og i den forbindelse må vi søke om konsesjon (Personopplysningsloven § 33, 2018)

Vi utløser meldeplikt i henhold til Lov om personopplysning, § 32 (2018) ved at vi bruker elektroniske hjelpemidler til oppbevaring av de innhentede intervjuene. Intervjuene vil bli tatt opp ved hjelp av lydopptaker. Bruk av elektroniske hjelpemidler i forhold til innhenting og oppbevaring av personopplysninger utløser automatisk meldeplikt.

Prosjektet skal meldes senest 30 dager før behandlingen starter og skal meldes til

Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS [NSD].

Det samme gjelder konsesjonssøknaden som sendes til NSD, som behandler sakene og utarbeider en anbefaling til Datatilsynet. NSD skal ha vår søknad og melding grunnet at vi er studenter ved Nord Universitet som igjen er knyttet til NSD (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010)

#### ***4.7 Validitet og reliabilitet***

Reliabilitet og validitet er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2010) to hovedkriterier som kan brukes i kvalitative forskningsopplegg og kvalitative innholdsanalyser.

##### ***4.7.1 Validitet***

Validitet innebærer i hvilken grad resultatet fra studiet er gyldige. Det går ut på å vektlegge hensiktsmessige kriterier for evaluering. Validitet kan dreie seg om i hvilken grad ens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010)

Her skiller man på intern validitet som innebærer i hvilken grad resultatene det utvalget og det fenomenet som er undersøkt og ekstern validitet omhandler i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner.

Resultatet av en forskning kan gjelde for andre enn de det er forsket på. Den som er mottaker

av informasjon eller et forskerresultat bestemmer hvor anvendelig et resultat er for en ny situasjon.

Oppgavens validitet går ut på å vektlegge hensiktsmessige kriterier for evaluering (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010)

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) kan validitet dreie seg om i hvilken grad ens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven legger føringer for tolkingen av resultatene av den kvalitative forskningen vår opp mot problemstillingen. Dette kan føre til at enkelte opplysninger eller uttalelser fra de vi intervjuer, kan bli mer relevant enn andre uttalelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010)

#### ***4.7.2 Reliabilitet***

Reliabilitet omhandler nøyaktigheten i innsamlingen av data og behandlingen av disse. Det kan i et intervju være utslagsgivende i hvilken rekkefølge vi stiller spørsmålene. Man kan også spørre om omgivelsene der intervjuet ble gjort, påvirker resultatet. Ville vi fått samme resultat hvis vi gjennomførte intervjuet en gang til?

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) kan reliabilitet knytte seg til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Ved å innta et metodekritisk utgangspunkt kan vi vurdere styrker og svakheter ved reliabilitet i vår datainnsamlingsmetode.

### ***4.8 Gjennomføring av studien***

I dette avsnittet redegjør vi for gjennomføringen av studien. Vi har til hensikt å belyse hvordan vi gikk frem til utvalg og gjennomføring av studien.

#### ***4.8.1 Intervjusituasjon og utvalg***

Vi gjennomførte intervju av ansatte i tre bedrifter innen samme konsern. Vi tok kontakt med leder for hver av de tre bedriftene og avtalte intervju. Det er i utgangspunktet ikke enkelt å få ansatte til å stille opp til en slik oppgave. Vi lot derfor leder i bedriftene velge ut to ansatte i

hver sin bedrift som vi gjennomførte intervju med. Vi intervjuet i tillegg leder i hver av bedriftene. Vi satte som et kriterium at de ansatte vi intervjuet måtte ha en stilling på 50% og vært ansatt helst i minimum to år i bedriften. Dette fordi vi ønsket at de vi intervjuet hadde kjennskap og innblikk iblant annet arbeidsmiljøet og erfaringer fra situasjoner med sin leder. I tillegg så satte vi som kriterium at den ene ansatte måtte være “erfaren” og den andre “mindre erfaren”. Ønsket var en “eldre” ansatt med fartstid på mer enn fem år innenfor bransjen og den andre ansatte var en “yngre” med forholdsvis lite erfaring. Helst mer enn to år og mindre enn fem år.

Bakgrunnen for at vi valgte nettopp dette konsernet, er at de praktiserer en verdibasert ledelse. Denne lederfilosofien profilerer konsernet hyppig i media. Verdibasert ledelse og positivt lederskap er to teorier som likner på hverandre og som ofte brukes om hverandre. Vi ønsket derfor å se nærmere på om vi kunne finne en sammenheng mellom positivt lederskap og sykefravær i disse bedriftene.

Vi laget en intervjuguide med de samme spørsmålene til de ansatte og samme spørsmål til lederne. Vi fulgte spørsmålene under intervjuene. Lederne vi intervjuet har personalansvar for de ansatte i sin bedrift. Intervjuene ble gjennomført på de ansattes arbeidsplass.

Intervjuguiden ble fulgt under intervjuene og noen ganger svarte de ansatte på spørsmål som vi hadde senere i intervjuguiden. Intervjuene bar preg av at de ansatte kunne snakke fritt. Lengden på intervjuene varierte ganske mye fra ansatt til ansatt. Vi valgte å bruke lydopptak under intervjuene. Årsaken til det var at vi ikke ønsket å gå glipp av tilbakemeldinger, nyanser eller utsagn. Man kan bli hemmet når man vet at samtalen tas opp på bånd. Det virket ikke som at de vi intervjuet lot seg distrahere av dette da samtlige virket komfortable under intervjuet.

Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet. Transkribering er en tidkrevende prosess, men det gjør at vi blir godt kjent med datamaterialet vi har fått. I transkriberingen har vi endret på navn som kom frem fra intervjuene. Dette for at personer eller bedrifter ikke skal være gjenkjennbart. Under analysen vil vi bruke direkte sitat fra ansatte.

#### **4.8.2 Forskningsmetode**

Vi valgte å benytte kvalitativ metode med bruk av intervju som vår forskningsmetode. Intervju betyr en “utveksling av synspunkter” mellom to personer som snakker sammen om et felles tema. (Dalen, Monica 2013:13)

Ved å benytte intervju i forskningen ønsket vi å snakke med ansatte for å høre deres erfaringer og tanker omkring tema som lederstil, trivsel og sykefravær. Vi ønsket å komme nært innpå personer i målgruppen for oppgaven vår. Vi valgte å gjennomføre intervju med både ansatte og ledere. Vi ønsket å forstå deres opplevelse av lederskap i deres arbeidshverdag, og få et innblikk i hvordan de oppfattet sin arbeidssituasjon ut fra vår problemstilling. Vi hadde laget spørsmål som vi ønsket at de ansatte skulle svare på ut fra egen opplevelse og erfaring.

Formålet er å få fram informasjon om hva som oppleves som viktig i forhold til lederstil, trivsel og sykefravær. Videre er det viktig å få en forståelse av lederes og ansatte sin arbeidssituasjon ved å komme fram til eksempler og beskrivelser.

#### **4.8.3 Valg av informanter**

Valg av informanter kan være utfordrende. Både i forhold til å finne noen som er interessert i å bruke tid til et intervju, finne ut hvor mange vi skal man intervju og spørsmål om vi finner de informantene som er “riktig” for vår oppgave. Med det menes informanter som har erfaringer og tanker og meninger om hva som fungerer og ikke i forhold til det temaet vi vil vite noe om. I forhold til valg av ledere til intervjuet, har hver av bedriftene vi intervjuet bare en leder hver. Derfor ble det valget veldig lett for oss. Det er imidlertid mange ansatte i hver bedrift. Med tanke på tidsperspektivet besluttet vi at leder finner to ansatte i hver av de tre bedriftene som vi gjennomførte intervju med. I litteraturen innenfor kvalitativ metode belyses det å gjøre en teoretisk utvelgelse av informanter. Det vil si begrunne hvorfor man har valgt de informantene man har. (Dalen, 2013)

En teoretisk utvelgelse forutsetter at intervjuer har blant annet tilstrekkelig innsikt og kompetanse på flere felt innenfor det området man skal forske på. (Dalen, 2013)

Vi intervjuet til sammen seks ansatte og tre ledere. For oss var det viktig at sammensetning av utvalget av ansatte, var ansatte med erfaring fra bedriften på helst minimum to år.



Det var også viktig for oss at utvalget ikke ble for stort i forhold til at det er en tidkrevende prosess å gjennomføre intervju, transkribere og analysere funnene. Samtidig skal det materialet vi sitter igjen med være et tilstrekkelig grunnlag for analyse og tolkning. Temaet i intervjuene med ansatte omhandler leder og lederstil. Dette er et følsomt tema og ansatte kan oppleve at de snakker bak sin leders rygg.

## **5.0 Presentasjon av funn.**

I presentasjonen av funnene basert på forskningen vår har vi valgt å dele forskningsspørsmålene i tre grupper eller temaer. Den samme inndelingen vil gjelde for lederne og de ansatte. Gruppene, eller temaene, er ledelse, trivsel og sykefravær. Trivsel vil også inneholde motivasjon. I drøftingskapitlet vil vi ha samme oppbygging. Vi vil gjengi en del direkte sitat av svarene vi fikk, da svarene i seg selv er interessante.

Vi valgte problemstillingen «Hvilken sammenheng er det mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær» da vi ønsket å se nærmere på områdene ledelse, trivsel og sykefravær. Vi ønsker spesielt å finne ut om det er noen sammenheng mellom ledelse og arbeidsmiljø, da spesielt opp mot de ansattes opplevde trivsel og sykefravær. Vi formulerte derfor spørsmålene vi stilte til lederne og de ansatte med fokus på disse områdene. Vi ønsker at spørsmålene våre skal bidra til å belyse om det er en sammenheng mellom ledelse og arbeidsmiljø, målt i form av de ansattes opplevde trivsel og faktisk sykefravær.

Spørsmålene 1-4 som vi stilte til lederne, omhandler ledelse og lederstil. Her ønsket vi å belyse ledernes egne meninger og deres oppfatning av ledelse og hva de syns er kjennetegn på god og dårlig ledelse. Spørsmål 6-7 som vi valgte å stille de ansatte omhandler også lederstil, men her hadde vi som mål å få innblikk i de ansattes formening om god og dårlig ledelse. Videre omhandler spørsmål 9-11 selvledelse. Her opplevde vi de ansatte som ukjent med begrepet. Noe som i utgangspunktet gjorde dem usikre. Vi gjorde forsøk på å forklare spørsmålene, men svarene bærer preg av at de ikke hadde skjönt helt hva vi var ute etter. Vi har på grunn av dette valgt å ikke legge særlig stor vekt på spørsmålene og svarene vedrørende selvledelse. Vi valgte å starte intervjuene med de ansatte med spørsmål vedrørende trivsel. Spørsmål 1-4 går direkte på hvordan hver enkelt trives på jobb, hvorfor de trives og deres fokus på at kolleger trives på jobb. Spørsmål 5 er et direkte spørsmål til de ansatte om de mener lederen har betydning for deres trivsel på jobb.

Vi begrenser oss til hva det er vi har funnet og i kapittel 6 vil vi drøfte funnene våre opp mot teori og tidligere forskning.

### **5.1 Ledelse**

Vi ønsket å teste ut om det er en sammenheng mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær.

Vår antakelse er at det er en sammenheng mellom ledelse eller type ledelse og arbeidsmiljø her målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær. Vi antar videre at praktisering av ledelse der ansatte opplever mestring og vekt på egne ressurser vil føre til at den ansatte opplever trivsel og lavt sykefravær. Ut fra teori om ledelse, antar vi at ansatte ønsker en ledelse der de får ansvar og bruke sine egne ressurser i arbeidet.

Vi ønsket å undersøke nærmere om en antakelse om at leder er viktig for trivsel. Vi ønsket å finne ut hva ansatte anså som de viktigste kjennetegn på utøvelse av ledelse. Til slutt ønsket vi å sjekke ut hva ansatte anså som en god eller en dårlig leder.

Innenfor tema ledelse stilte vi de ansatte disse spørsmålene:

1. Har leder noen betydning for din trivsel på jobb?
2. Hva er en god leder for deg?
3. Med hensyn til utøvelse av ledelse, hva mener du er den viktigste siden ved det?
4. Kan du beskrive en dårlig leder?

På spørsmål om leder har betydning for ansattes trivsel på jobb, svarte alle informantene at leder var viktig for at ansatte trives på jobb.

*Ja alt! Det har så enormt mye å si. En god leder som tror på deg og er der for deg. Det har alt å si.*

En annen informant snakker om hvorfor leder har betydning for trivsel.

*Ja. Det er viktig at leder gir oss muligheten til å vise at vi klarer oss alene og at vi ikke trenger oppfølging. Også lærer leder oss det vi trenger å lære og forklare oss hva vi gjør feil*

*når vi gjør noe feil. Så det har betydning.*

En annen informant snakket om leders betydning for trivsel ut fra hvordan leder tar opp ting med ansatte.

*Selvfølgelig. Hvordan lederen leder gruppa. Hvordan leder er mot de ansatte. Og om leder tar opp ting på en ordentlig måte. Selv om det kanskje ikke er så stas bestandig. Så tar leder det opp på en ordentlig måte. Det blir ikke noe tull.*

Informantene mener bestemt at leder har betydning for trivsel hos ansatte. Informantene ga videre eksempler på hva som er viktig i forhold til leders betydning for de ansattes trivsel.

Vi spurte informantene om de kunne gi en beskrivelse av en god leder. Her sa flere at det er viktig å være et godt forbilde, inkluderende og stole på den ansatte.

*En god leder for meg er å være inkluderende i arbeidsstokken...*

*...at man føler at man er verdt noe på jobben, at du blir stolt på. Men også at når du kommer på jobb så blir du møtt med et smil, ikke sant.. .hallo - hvordan går det? At du føler deg mottatt.*

*En god leder er positiv...*

Vi spurte videre om informantene kunne beskrive hva de mener er de viktigste sidene ved utøvelsen av ledelse.

Her sier de ansatte at det er viktig å være grei, positiv, ta opp ting på en god måte, gi god oppfølging og opplæring.

*Det er aldri en sur mine... Hvis det er noe leder er misfornøyd med sier leder i fra på en ordentlig måte. Jeg har aldri følt at jeg har leder i nakken. Hvis det er noe så kommer leder og sier "Hei kan vi gjøre det slik i stedet for eksempel. Det er liksom måten leder trer frem på.*

En annen informant sier noe om måten leder snakker og oppfører seg overfor ansatte. Flere av informantene nevner opp egenskaper som omhandler kommunikasjon mellom leder og ansatt.

*...gjøre det beste for alle sitt.. ingen spørsmål er for dumme å stille leder...*

En annen informant sier at arbeidsmoral og samarbeid er viktig ved utførelse av ledelse.

Vi stilte disse spørsmålene til leder innenfor tema ledelse:

1. I dine øyne, hva er en god leder? Kan du beskrive noen kjennetegn/egenskaper?
2. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
3. Hvorfor valgte du å bli leder?
4. Kan du beskrive en dårlig leder?

På spørsmål 1 om hva som er en god leder svarte lederne at det var viktig å få de ansatte med seg og få ansatte til å jobbe som et team. Det var også viktig å tørre å gi bort ansvar og dermed praktisere tillitsbasert ledelse. Det ble også svart at det å være et forbilde for sine ansatte var viktig. Motivere ansatte og gi både ris og ros, og ha klare rutiner og instruksjoner ble også beskrevet som viktige kjennetegn eller egenskaper til leder.

*Sekundering og inkludering. Samtidig som du skal ha klare regler og instruksjoner.*

En annen leder sier det er viktig at leder viser vei til de ansatte.

*Det å gå foran i løypa. Det å være et godt forbilde for de ansatte.*

En leder sier videre at et viktig kjennetegn eller egenskap er å motivere de ansatte slik at de gjør en best mulig jobb og at de ansatte synes det er artig å være på jobb.

På neste spørsmål som hvordan lederne ville beskrive sin egen lederstil svarte lederne tillitsbasert ledelse og det å snakke med de ansatte og likestille seg med de.

*Jeg prøver å praktisere tillitsbasert ledelse.... se potensialet i folk og gi de ansvar.*

En annen leder sier om sin lederstil at vedkommende er en av de ansatte.

*Jeg stiller meg på lik linje med de andre. Så jeg går ikke rundt som noen høvding... Se hvor noen er gode på ting og finne ut hvor de fungerer best.*

På spørsmål om hvorfor de har valgt å bli ledere svarer flere at det var tilfeldig. En sier at det var helt klart for vedkommende å bli leder og at det ikke var noe annet alternativ.

*En leder sier det var litt tilfeldig at jeg ble leder, men jeg hadde det sikkert litt i meg, at jeg tok tak i ting. Det var noen som så potensialet i meg.*

*En annen sier at det var dette jeg hadde lyst til. Min vei har vært "utstokket" hvor jeg skulle så den har vært klar hele tiden.*

*En annen leder sier Jeg syns dette var kjempeartig. Ja jeg stortrives.*

På spørsmål om å beskrive en dårlig leder svarer lederne at det er personer som ikke kan planlegge, ikke motiverer eller er synlig. En dårlig leder misbruker sin makt.

*En dårlig leder er en leder som bare sitter på kontoret og ikke viser seg blant ansatte på gulvet.*

En annen leder sier en dårlig leder har ingenting på plass og rot over alt.

*En som ikke bryr seg. Har null rutiner, har ingenting på plass med bare rot over alt.*

En leder sier at å praktisere dårlig ledelse er å ta de ansatte og misbruke makten.

*...men det er klart at det er ikke noen god ledelse å ta de ansatte for ja, maktmisbruk og sånn. Det vil jeg kanskje si er det verste.*

Kort oppsummert så sier de ansatte at leder er viktig for trivselen. En god leder er inkluderende, et godt forbilde og viser tillit. Det er viktig at leder er positiv og at leder gir god opplæring og oppfølging av den enkelte ansatte.

Lederne trekker frem at det er viktig å vise de ansatte tillit, ha klare rutiner og være et godt forbilde. En god leder tør å gi bort ansvar ifølge dem selv.

## **5.2 Trivsel**

På spørsmål om de ansatte trives på jobb så er majoriteten enige om at de trives. En av de ansatte på forretning 3 drar litt på det og svarer.

*Det er både og.*

Vi opplevde informantene som troverdige. Leder ble også kommentert allerede på det første spørsmålet av en ansatt.

*Etter årene så stortrives jeg. Det er ikke noe mer å si. Nei, jeg har det flott. Har ingenting å si om han. Han er grei og sprudlende og er det noe som jeg ikke syns om så går jeg og prater med han.*

En annen kommenterte kollegene.

*Ja det er en herlig gjeng å jobbe i lag med.*

Etter spørsmål om at de ansatte trives på jobb så kom det som vi føler er et naturlig oppfølgingsspørsmål. Kan du beskrive hva som gjør at du eventuelt trives på jobb? Her nevner fire av seks ansatte at kollegaer og godt samarbeid er grunner for at de trives. To av fire nevner at lederen er en grunn for trivsel. Vi opplever ellers svarene som litt sprikende. En del av sprikene kan kanskje forklares med aldersforskjellen mellom informantene. Ett av svarene skiller seg ut ifra de andre.

*Det å ha ansvar for et område og passe på at det området ser bra ut og jobbe med det synes jeg er artig. Og generelt egentlig å passe på butikken og ha ansvar. Det er artig.*

Dette svaret kom fra en av de yngste informantene. Han gir igjennom hele intervjuet et sterkt inntrykk av at ansvar er viktig for han. Og at han gjerne ville bevise overfor lederen at han behersker ansvaret han er gitt. En annen informant påpeker at trivsel kommer når ting er på stell og når de andre gjør jobben sin ordentlig.

De to siste spørsmålene som dreier seg om trivsel så spør vi om de ansatte gjør noe spesielt for at dem og deres kolleger skal trives på jobb. Og om de har fokus på at de og deres kolleger skal trives. Her er det også litt sprikende svar. Fire av seks har et tydelig fokus på at både dem og kollegene skal trives.

*Ja! Det synes jeg. Det er jo det som... jeg er jo her stort sett hele dagen min, så det er jo klart at jeg skal jo trives og de skal trives.,* svarte den ene informanten på spørsmål om han/hun har fokus på at de skal trives på jobb. Og på oppfølgingsspørsmålet. Gjør du noe spesielt for at du eller kollegaer skal trives? Så svarer informanten: *Tar meg tid til å si hei til alle jeg ser. Spør hvordan det går. Tar en liten vits. Småting, og egentlig bare være seg selv.*

Det å spre litt glede i hverdagen ble også nevnt. Mens en av informantene ga uttrykk for at butikken og kundene kom i første rekke.

*Nei, jeg tenker over at butikken skal se bra ut og at kundene skal være fornøyde. Men så håper jeg at de ansatte har det bra.*

Funn viser at ansvar øker trivselen. Det samme gjelder det å ha gode kolleger og et godt samarbeid. Det er viktig at hver enkelt ansatt blir sett og at man hilser på hverandre når man kommer på jobb.

### 5.3 Sykefravær

Når vi kom til spørsmålene om sykefravær så svarte både ledere og ansatte at det var lite sykefravær i og på deres bedrifter. Vi vil nå redegjøre for hva ledere og ansatte svarte på de ulike spørsmålene.

Vi starter med lederne. Lederne fikk fire spørsmål relatert til sykefravær.

1. Hvordan følger du opp ansatte som er sykemeldt/egenmeldt?
2. Hva tror du skal til for å redusere sykefraværet blant ansatte?
3. Hvilke rutiner har dere når man skal melde seg syk en dag?
4. Hva er det som gjør at ansatte stiller/ikke stiller på jobb?

Alle tre lederne svarte at de snakker direkte med sine ansatte som er syke. De vil ha den direkte kontakten, men så varierer oppfølgingen noe. En leder svarer at han krever en telefon fra den syke hver dag, mens en annen leder gjerne ringer den syke selv, men sier det kommer litt an på hvilke sykdom det er. Som han sier: *“Er det influensa eller spysjuka så ringer jeg ikke dagen etter og spør: Du, spy du enda....”*

Alle tre lederne svarer at trivsel har mye å si for sykefraværet. Om de ansatte trives så er det mindre sykefravær. Trygghet trekkes også frem som en faktor som kan redusere sykefravær. Dette gjør at lederne har fokus på å ha et godt arbeidsmiljø hvor trivsel og trygghet er noen av de viktige ingrediensene. De ansatte skal synes det er gøy å komme på jobb. Det skal være rom for å ha det gøy sammen mens man jobber.

Igjen fremholder alle tre lederne at de har generelt lite sykefravær.

Som en leder sier så tar han dette opp ved ansettelse og på alle personalmøter at *“her i bedriften har vi ikke sykefravær. Dette er ikke noe sykehjem. Det er ikke sånn at hvis du hoster en gang så kan du ikke komme på jobb for at du kan smitte en pasient. Her er det bare å komme.”* De to andre lederne bekrefter at også de har fokus på sykefravær og hva er grunn til sykefravær på sine personalmøter.

Alle tre ledere forteller at de også sørger for riktig opplæring i forhold til løft og slike ting. De er opptatte av å legge forholdene til rette for å ha så lavt sykefravær som mulig. Ser de at noen løfter feil så er de der og korrigerer med en gang. En leder har sågar betalt behandling hos kiropraktor slik at den ansatte slapp å bli sykemeldt, men fikk raskt hjelp og var i jobb hele tiden.

Rutine for å melde seg syk er lik hos alle tre bedriftene. Den ansatte må enten ringe eller møte opp med sykemelding. Sykemelding i dag er elektronisk, men den ansatte kommer likevel innom. Sms er ikke godtatt og regnes som ugyldig fravær.

På spørsmålet om hva det er som gjør at ansatte kommer eller ikke kommer på jobb er lederne også enstemmige; trivsel. En ansatt som trives på jobb, kommer på jobb.

En leder sammenholder trivsel med kvaliteten på utført arbeid. Som han sier: *”Hvis dem ikke trives så går det utover kvaliteten de gjør.”*

En annen leder trekker frem ansvar og tillit. Han gir de ansatte ansvar og tillit og blir belønnet med lite sykefravær. *“Altså at du gir folk tillit og ansvar som gjør at dem føle at de må på jobb, de skal på jobb. Den dagen du får dem til å bli selvgående og selvsekunderende og selvmotiverende. Da er mye gjort altså.”*

Samme leder trekker frem verdien i å skape en vinnerkultur, premiere de ansatte når de når målene som er satt.

De ansatte fikk samme spørsmål som lederne, men også noen spørsmål i tillegg.

1. Hva tror du skal til for å redusere sykefraværet blant ansatte?
2. Tror du det er lettere å være borte fra jobb hvis man misliker lederen?
3. Hva tror du lederen kan gjøre for å unngå at ansatt blir borte fra jobben?
4. Har du inntrykk av at ansatte som får mer ansvar er mindre borte enn andre?
5. Hva er det som gjør at ansatte stiller /ikke stiller på jobb?
6. Hvordan følger leder opp ved sykdom?
7. Opplever du at ansatte som kommer tilbake etter sykefravær blir tatt godt imot?

Tre av de ansatte svarte trivsel umiddelbart på spørsmål om hva de tror kan redusere sykefraværet. Det å ha et godt arbeidsmiljø hjelper å holde sykefraværet nede.

En ansatt trakk frem ansvaret den enkelte har for å holde seg i form, holde seg frisk, mens to ansatte svarte at de var så og si aldri syke så de visste ikke.

Fem av seg ansatte er helt klare på at det er lettere å melde seg syk dersom en misliker leder på jobb. To ansatte bekrefter at de selv har fått sykemelding på tidligere arbeidsplasser grunnet mistrivsel med leder før de skiftet jobb.



På spørsmål om hva den ansatte tror lederen kan gjøre for å hindre fravær er svaret tydelig: trivsel. Det at leder klarer å skape trivsel på jobb kan hindre fravær. Videre trekker de ansatte frem inkludering og at lederen ser den enkelte. Det at lederen gir av seg selv er også et viktig moment for å hindre fravær ifølge de ansatte.

Trivsel kommer igjen som et klart svar når de ansatte svarer på spørsmålet om hva det er som gjør at ansatte kommer på jobb, eller ikke kommer. Tre svarer at det er individuelt og at det kommer an på arbeidsmoralen til den enkelte, mens de tre andre er helt klare på at trivsel spiller inn. Som den ene sier: “Hvis man ikke trives på jobb så vil man ikke komme. Hvis man trives så kommer man.”

De 6 ansatte som vi har intervjuet har stort sett vært samstemte og enige med hverandre, men når spørsmålet om hvorvidt de tror at ansatte som får mer ansvar er mindre borte, så spriker svarene veldig. 2 svarer at nei, det tror de ikke. En mener at det er både og, mens en ansatt svarer: “*Nei, heller motsatt.*” uten at vedkommende utdyper det mer. Intervjuer spurte ikke mer om det og vi ser i ettertid at det burde kommet et oppfølgingsspørsmål om utdyping. Det hadde vært svært interessant å vite hva vedkommende legger i “*heller motsatt*”.

To svarer helt klart at de tror ansatte med mer ansvar er mindre borte enn andre. Som den ene sier: “*For de vet at hvis ikke jeg er der har jeg ingen til å ta min oppgave. Den er delegert kun til meg.*”

De ansatte deler seg i to ved neste spørsmål. Spørsmålet om hvordan leder følger opp ved sykdom. Tre ansatte har ikke vært syke og har ikke noe svar å gi. De tre andre svarer at leder følger opp ved samtaler og tilrettelegging der det lar seg gjøre.

Siste spørsmålet i sykefraværsbolken omhandlet hvilken mottakelse en ansatt som har vært sykemeldt får når vedkommende kommer tilbake. Om vedkommende blir tatt godt imot og her svarer mesteparten at det blir de. Mindretallet svarte at de ikke la merke til noe annet enn at vedkommende var tilbake igjen. En fremhever å selv ha kommet tilbake fra sykemelding og fikk da lett tilrettelegging den første perioden. En annen ansatt forteller om at lederen er opptatt av å ønske den ansatte særlig velkommen etter en sykeperiode. “*Vi hadde akkurat ei som kom tilbake etter ganske lang tid og hun var blitt tatt imot med åpne armer. Og leder har også kommet og liksom*” må dokker huske liksom å være sånn her JAAAAAA” (hever armene i været og ler)”

Det fremkommer av undersøkelsen vår at det er viktig med direkte kontakt mellom leder og den ansatte som er syk. Ledere og ansatte er enige om at trivsel på jobb er viktig for å ha et lavt sykefravær. Trives du på jobb, så kommer du på jobb. Trygghet trekkes også frem som en faktor. Det at leder inkluderer de ansatte og gir dem særskilt ansvar trekkes også frem som faktorer som gir lavt sykefravær.

Lederne ser også viktigheten av å gi god opplæring fra start, samt ha fokus på riktig utøvelse av yrket, herunder bla. løfteteknikk i forhold til å forebygge eventuelt sykefravær.

## **6.0 Drøfting**

I dette kapittelet vil vi drøfte våre hovedfunn som vi har funnet gjennom intervjustudien, og knytte dette opp mot vår problemstilling. Vi vil videre knytte våre funn opp mot teori som er presentert tidligere i oppgaven og på best mulig måte drøfte svarene fra intervjuobjektene opp mot teorien. Det vil bli noen gjentakelser av svar fra intervjuobjektene, men det gjør vi for at det skal være lett å forstå hvilket svar vi sikter til i vår drøfting.

Utfordringen med denne jobben var å analysere svarene fra intervjuobjektene på en sann måte at det ble mulig å bruke teorien. Spesielt intervjuene med arbeiderne viser at de ikke har store forutsetninger for å skjønne fagspråket og svarene deres bærer preg av dette. De kan også som tidligere forklart tolke det hele som om man spør spesielt om deres leder. Og i redsel for å «*henge ut sin egen leder*» så kan en del av svarene deres bære preg av dette. Dette måtte vi ta til etterretning i arbeidet med videre analyse. Vi ville være forsiktig med å trekke konklusjoner, men vi påpekte derimot våre oppfatninger og tolkninger av den forskning vi hadde utført.

I oppgaven er vår problemstilling “Hvilken sammenheng er det mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær?”

Vårt perspektiv i studien har vært å se på om det er sammenheng mellom ledelse og arbeidsmiljø, da i form av opplevd trivsel og arbeidsmiljø. Våre tolkninger i oppgaven baserer seg på de ansattes uttalelser og opplevelser.

Vi har tatt utgangspunkt i denne problemstillingen og gjennomført intervju med både ledere og ansatte i et konsern. Vi valgte å ha fokus på ledelse, sykefravær og trivsel på spørsmål til de ansatte. Til lederne valgte vi å ha fokus på ledelse, motivasjon hos ansatte og sykefravær og oppfølging av sykemeldte. Vi hadde også med spørsmål om selvledelse til både de ansatte

og lederne. På dette spørsmålet erfarte vi at det var svært få som var bevisst bruken av begrepet eller brukte dette bevisst i ledelsen.

Vi hadde på forhånd noen antagelser om hvilke forventninger de ansatte hadde til sin leder og noen tanker om ledernes tanker om lederstil. Dette dannet bakgrunn for spørsmålene vi utformet og ønsket å få mer informasjon om. Vi gjennomførte intervju i tre bedrifter fra samme konsern i et begrenset området.

Vi har valgt å gjøre kapittelinnndelingen i dette kapittelet lik det foregående for at det skal oppfattes mest mulig strukturert. I tillegg så er hvert delkapittel strukturert på en slik måte at vi diskuterer intervjuene med arbeiderne først, så lederen for å til slutt i hvert delkapittel samle funnene i en diskusjon.

## **6.1 Ledelse**

Vi kan starte med det første spørsmålet som ble stilt til medarbeiderne; «Har leder noen betydning for din trivsel på jobb?». Til dette spørsmålet var det enighet. Det har enormt mye å si og en god leder som tror på deg og er der for deg var blant svarene. I tillegg så blir det også svart at hvordan leder tar opp ting med de ansatte har betydning for trivsel. På spørsmål om beskrivelse av en god leder kommer det frem at leder må være inkluderende i arbeidstokken, at leder stoler på medarbeiderne og at leder møter de ansatte med et smil, snakker med dem slik at de føler seg godt mottatt. Hvis vi ser dette opp imot trekkteori så mener vi at dette tydeliggjør en del trekk hos lederne. Vi vil nevne positive ledertrekk som utadvendt, åpen, omgjengelig og sympatisk i denne sammenheng. Av effekter blant medarbeidere som følge av disse trekkene kan nevnes motivasjon, målforståelse, opplevd effektivitet og problemløsningskapasitet.

Samhandlingskompetanse kan også være et relevant begrep. Dette med hvordan en leder uttrykker seg. «*Hvordan lederen leder gruppa. Hvordan leder er mot de ansatte og om leder tar opp ting på en ordentlig måte. Selv om det kanskje ikke er så stas bestandig*». Dette ble også nevnt i intervjuene. Ifølge teori vedrørende samhandlingskompetanse så er en leder som er dyktig på kommunikasjon, både den verbale og den non-verbale, dyktig på nettopp samhandlingskompetanse. Tillit kan skapes ved leders fremtreden. En del av svarene fra informantene kan bekrefte at samhandlingskompetanse er tilstede.

Forskning tyder på at teori om ledelse av sosial og emosjonell kompetanse henger sammen med samhandlingskompetanse på visse områder. I teori om ledelse av sosial og emosjonell kompetanse snakkes det om å være bevisst på hvordan vi møter andre. Og at et vennlig smil, en hyggelig hilsen kan skape gode forutsetninger for å få en god dag. Dette er momenter som virker viktig blant informantene. En av informantene sier «*En god leder er positiv*» på spørsmål om hva som kjennetegner en god leder.

Vi stilte spørsmål om hva som kjennetegner en god leder til ledere også. Det som var en gjenganger hos lederne, var viktigheten med å tørre å gi bort ansvar. To av lederne brukte begrepet “*tillitsbasert ledelse*”. Tillitsbasert ledelse ble forklart med “*å se potensiale i folk og gi de ansvar*”. Det med å gå foran som et godt eksempel ble også nevnt. Vi har allerede nevnt at teori om samhandlingskompetanse blant annet sier at tillit kan skapes ved leders fremtreden. Det kan virke som lederne bevisst søker til denne type ledelse. Kanskje uten å være klar over selve teorien.

Positivt lederskap kan defineres som å mobilisere den kompetanse, kreativitet og energi de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten. I intervjuet med en av lederne så stilte vi spørsmål om kjennskap til begrepet positivt lederskap. Lederen kunne ikke vise til spesiell kunnskap om akkurat dette. Men det vi ser ut ifra svarene i intervjuene er en klar sammenheng mellom det lederne definerer som tillitsbasert ledelse og teorien om positivt lederskap. Ut ifra svarene som er gitt kan det tyde på at lederne på mange måter etterlever positivt lederskap til en viss grad uten faktisk å være klar over det. Definisjonen “*å se potensiale i folk og gi dem ansvar*” kan vitne om et ønske om selvledelse. At leder ønsker at de ansatte setter egne mål for så å benytte seg av metoder, ferdigheter og strategier for å nå disse målene. Teorien hevder at så lenge den ansatte gjør nettopp dette så vil det føre til mestringsfølelse og bidra til videre motivasjon til ytterligere måloppnåelse.

I introduksjonen til dette kapitlet gjorde vi rede for våre tanker om utfordringer knyttet til medarbeidernes forutsetninger for å svare på våre spørsmål. Ut ifra svarene så tolker vi det som at de ansatte har en tendens til å forbinde teori om positivt lederskap med generell folkeskikk. De setter pris på at leder tar opp både negative og positive ting på en ordentlig måte og at lederen har troa på dem. Flere av de ansatte sier også at de foretrekker ansvar og muligheten til å sette sine egne mål. Når lederne i samme tid fokuserer på tillitsbasert ledelse så kan det være grunn til å tro at dette henger sammen. Konsernet som vi har brukt i vår

forskning har definert en del egne verdier. De arrangerer også egne lederkurs for sine kjøpmenn. Uten at de bruker begrepet “positivt lederskap” direkte så mener vi at en del av verdiene gjenspeiler teorien om akkurat positivt lederskap.

## **6.2 Trivsel**

Vi startet forrige delkapittel med å bekrefte at lederen absolutt har noe å si for trivselen til de ansatte på jobb. Dette basert på svar i intervjuene. Teorikapitlet vårt er relativt tynt i forhold til trivsel. Vi har rett og slett ikke funnet særlig teori som direkte omhandler trivsel. Men som vi beskrev i kapittel “2.3 Trivsel” så ser vi sammenhenger mellom trivsel og motivasjon. Spesielt gjennom Maslows behovspyramide og teorien om mestring og motivasjon. At en ansatt som mestrer sine oppgaver, blir motivert og opplever følelsen av selvrealisering, har stor sjanse for å oppleve trivsel på jobb. Legger vi dette til grunn så kan vi trekke ut en del relevant informasjon fra intervjuene.

Det var som tidligere nevnt enighet blant de ansatte om at de trives på jobb. På spørsmål om hva som gjør at de trives, ble det svart litt forskjellig. Over halvparten av de ansatte mener at “godt samarbeid” er en viktig bidragsyter til god trivsel på arbeidsplassen. Hvordan leder opptrer blir også nevnt av flere. En av de yngste ansatte var ganske klar i sitt svar. Han mener at det å ha ansvar gjør at han trives. Her vil vi påpeke Herzbergs tofaktorteori der ansvar er definert som en motivasjonsfaktor. Herzberg mener at motivasjonsfaktorene påvirker tilfredshet og arbeidsglede. Svaret til denne unge ansatte kan være med på å underbygge denne teorien. Vi kan også knytte svaret til den ansatte opp mot Maslows teori om mestring og motivasjon. Det virker som at denne ansatte blir motivert gjennom ansvaret han blir gitt og mestringsfølelsen som ansvaret gir han. Igjennom intervjuet med lederen til denne ansatte så kommer det klart frem at lederen også er opptatt av å gi de ansatte ansvar. Og at rett type ansvar som regel gir den ansatte mestringsfølelse. Som igjen gjør at den ansatte “blomstrer”. Her vil vi også nevne teorien om selvledelse. At den ansatte gjennom det ansvaret han blir gitt, setter seg sine egne mål. Og når en ansatt jobber mot mål som er satt av han selv så øker følelsen av mestring som igjen gir videre motivasjon til ytterlige måloppnåelse. Denne motivasjonen er ifølge Maslow av typen “indre motivasjon”.

Vi spurte videre om de ansatte gjør noe spesielt for at de og kollegaene skal trives på jobb. Over halvparten har et tydelig fokus på at både de og kollegaene skal trives. Det å ha en lett tone på jobb, ta seg tid til å hilse på hverandre og spørre hvordan de har det. Spre glede i

hverdagen. Dette er noen av svarene vi fikk. Barbara Fredrickson har forsket på betydningen av følelser. Hun bygger en teori på at positive følelser utvider oppmerksomheten og stimulerer til nytenkning, kreativitet og innovative handlinger. De ansattes svar som bunner ut i å spre glede på arbeidsplassen kan på ett vis bekrefte deler av denne teorien.

### **6.3 Sykefravær**

Vi ønsket å finne ut hva som kan ha betydning for at ansatte kommer på jobb eller ikke og hva som skal til for å redusere sykefraværet. blant ledere, andre kolleger og arbeidsmiljøet. Vi spurte både lederne og de ansatte blant annet om hva de mente skulle til for at ansatte kom på jobb.

Vi ønsket videre å sjekke ut om det er likheter mellom det de ansatte forteller og lederne om hva som oppfattes som viktig i arbeidet med sykefraværsarbeidet. Vi har en hypotese om at leder har betydning for de ansattes tilstedeværelse og at leders tilnærming til de ansatte som gruppe og den enkelte, har stor betydning. Ut fra teorien om positivt lederskap, kan det tyde på at det er viktig at leder ser den enkelte.

Vi startet med å spørre lederne om hvordan de følger opp ansatte som melder seg syk. Vi ønsket å sjekke ut i hvilken grad lederne følger opp ansatte, om de ser den enkelte eller har fokus på ansatte som en gruppe.

Lederne svarer ganske likt på dette spørsmålet. De svarer at de har lite fravær på sine arbeidsplasser og at de følger opp de ansatte tett. Lederne sier at dette medfører at de vet på forhånd når ansatte blir sykemeldt. En leder svarer blant annet at de sykemeldingene som har vært, har leder vist ble å komme.

En leder sier *“Jeg er veldig åpen egentlig og har ikke hatt noen tilfeller der jeg ikke vet hvorfor noen ansatte er syk eller.”*

En leder sier den ansatte må ringe og gi beskjed at de er syk. Leder sier *“Jeg tar kun imot telefoner og det er fordi jeg har lyst til å slå av en prat og liksom høre om det går bra, er det noe....jeg vil ha den praten....også må de ringe hver dag”.*

Lederne svarer at de har en god dialog med de ansatte som er syk hele veien. Ansatte oppfordres til å komme på arbeidsplassen å spise lunsj, være på jobb bare en time om dagen eller leder tilrettelegger arbeidet for den ansatte en kort periode slik at den ansatte kan være på jobb.

I teorikapittelet peker vi på ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Vi viser videre til endringen i samfunnet på oppfattelsen av sykefravær. At det har gått fra å være en privatsak til nå å berøre flere som for eksempel arbeidsgiver og Nav.

Dette bildet av den nære dialogen og åpenheten mellom leder og ansatte omtales også i teorien.

Holdningen til sykefraværet har endret seg betydelig de siste årene. Fra at sykefraværet tidligere var en privatsak er det nå flere samarbeidspartnere som er tidlig involvert i den sykemeldte for å finne løsninger for å få den sykemeldte tilbake i jobb så fort som mulig.

En av lederne sier at ved jobbintervjuer er leders forventninger til ansatte et tema. Leder beskriver sine forventninger til den ansatte i forhold til blant annet sykefravær. Her beskriver leder hvordan rutinen for å melde om fravær er og hvordan leder og ansatt i lag prøver å finne gode løsninger slik at den ansatte kommer tilbake i jobb så fort som mulig.

Lederne beskriver sine arbeidsmetoder overfor de ansatte i forhold til sykefravær, som tydelige. De ansatte skal vite hva lederne forventer av dem når de takker ja til å arbeide hos dem. En leder sier at det i arbeidsavtalen står at det er egne retningslinjer på arbeidsplassen. Lederne sier at de er tydelig i forhold til sine forventninger, men at de har omsorg for sine ansatte i oppfølgingen. De bryr seg om sine ansatte og ønsker at de skal møte på jobb.

En leder sier at rutinen hos de er at ansatte skal ringe og fortelle til leder at de er syk. Og at leder ringer hver dag og snakker med den som er syk. Dette gjør leder for å høre hvordan det går med den ansatte og om det er noe lederen kan gjøre for den ansatte.

Den sosiale og emosjonelle kunnskapen er i teorien fremhevet som viktig ferdigheter hos en leder. Teorien trekker fram viktigheten av måten leder møter de ansatte på. De ansatte uttrykker viktigheten av måten leder møter de på. Flere av de ansatte sier det har mye å si at leder hilser på dem og spør hvordan det går.

Vi spurte ansatte hvordan leder følger opp ansatte som er syk. Ansatte bekrefter det lederne sier om oppfølgingen.

En ansatt sier *“Leder har aktive samtaler med den som er syk og spør om ansatte hvordan de kan få ansatt tilbake i jobb.”*

Flere av de ansatte svarte at de ikke hadde vært syk, så de visste ikke hvordan leder følger opp ansatte som er syk.

Vi ønsket å sjekke ut hva ledere tenker om hva som skal til for å redusere sykefravær. Vi ønsket å finne ut hva lederne tenker er viktig i oppfølgingen av ansatte. Vi ønsket også å finne ut om relasjonen mellom leder og ansatt er viktig.

En leder sier: *“For det første er det å ha et godt arbeidsmiljø så folk trives på jobb. Folk må syns det er artig å være her. Da er terskelen for å legge seg hjemme mye høyere, en må være tydelig på at du er ikke syk når du er forkjølt. En leder må være ganske konsekvent på det å si det tydelig på personalmøter at her har vi ikke sykefravær.”*

Johannessen og Olsen sier at når en gir tilbakemelding er din intensjon og den oppfattede hensikt, av stor betydning for utfallet av tilbakemeldingen som blir gitt. Måten en tilbakemelding blir gitt på har stor betydning for hvordan den blir oppfattet. Det er videre viktig at tilbakemeldingen blir oppfattet som konstruktiv.

Vi finner at lederne sier at de er opptatt av å gi tydelige tilbakemeldinger på forventningene de har til ansatte i forhold til å stille på jobb. Lederne sier det er viktig å være tydelig i forhold til forventningene lederne har til sine ansatte.

En leder sier det er viktig at ledere finsliper sitt lederskap og lærer av sine feil i forhold til å gi ansatte tilbakemeldinger.

Lederne sier videre at for å få ned sykefraværet er det viktig å ta vare på de ansatte. En leder sier: *“Det er viktig å ta vare på de ansatte, alt i fra hms, arbeids- og sittestilling”.*

Vi spør de ansatte om hva som skal til for å redusere sykefraværet hos de ansatte og om hva som har betydning i forhold til å komme på jobb eller ikke.

De fleste ansatte sier at de selv aldri er syke selv. Flere sier at de går på jobb selv om de er litt dårlig form. De sier videre at å gå på jobb handler om å trives på jobb.



En av de ansatte sier *“Vi går på jobb selv om vi er litt snufsete. Men det kommer av at vi trives. Er det for galle sender vi heller hjem personen hvis det er noen som kommer på jobb også finner vi ut av personen heller skulle vært hjemme.”*

En annen ansatt sier det har med arbeidsmiljøet å gjøre, at det er punkt nummer en. *“Hvis det er dårlig så kan det føre til at man ikke ønsker å gå på jobb og man gruer seg for å gå på jobb. Da kan gjerne sykefraværet være mye høyere enn hvis man har det bra på jobb”.*

Vi spurte de ansatte om de trodde det var lettere å være borte fra jobb om man ikke likte lederen sin.

Alle ansatte svarte at de trodde det var lettere å være borte fra jobb hvis man ikke likte lederen. Noen av de ansatte hadde selv opplevd dette tidligere.

Vi spurte de ansatte om hva de trodde leder kunne gjøre for å unngå at ansatte blir borte fra jobben.

Her svarte en ansatt at leder kan passe på at alle trives. En ansatt svarte: *“ At han har flinke ansatte. Som tar jobben sin seriøst”.*

En annen sier: *“Snakke med folk, i tillegg gi opplæring. Det som gjør at ansatte skal være på jobb, ikke noe annet”.*

En ansatt sier: *“Nei det har jo med oppfølging, medarbeidersamtaler og at man ser hver enkelt. Og at man klarer å skape et miljø der alle føler seg inkludert. ...Men det er jo dette med å respektere at alle sammen skal være her. Og at man har lyst å dele på alt. Ja de fleste oppgavene. Ja opplæring inkludert.”*

Informantene sine tanker om hva leder kan bidra med for at ansatte skal komme på jobb har mange likheter. Det som går igjen hos de ansatte er at de tror det er viktig at leder følger opp ansatte, prater med dem, respekterer og ser de.

En viktig oppgave for leder i en organisasjon er å motivere de ansatte for å frigjøre motivasjon, kreativitet og de ressursene de ansatte besitter. Ifølge Johannessen og Olsen er respekt, ansvar og verdighet viktige prinsipper for ledelse. De sier videre at dette er kjerneverdier for en enhet. Våre funn viser at alle lederne vi intervjuet har stort fokus på dette.

Våre informanter, både ledere og ansatte, gir uttrykk for at respekt og det å bli sett er viktig. Vi ser videre at lederne gir uttrykk for at det er viktig at de er gode rollemodeller for sine ansatte. Noen av lederne sier de gir hurtig tilbakemelding til ansatte hvis de ser at ansatte kan gjøre en arbeidsoppgave på en bedre måte. Johannessen og Olsen sier at alle levende systemer er avhengig av tilbakemelding. De ansatte sier tilbakemelding er noe de setter stor pris på. De ansatte sier de opplever det som trygt at leder gir tilbakemelding. De sier også at måten tilbakemeldingen blir gitt på har betydning.

Lederne sier de er opptatt av å utføre arbeidet slik de vil at ansatte skal gjøre det. Troverdighet og tillit har blitt løftet frem som viktige bidrag for et godt arbeidsmiljø.

Svarene vi har fått i intervjuene, viser at lederne i konsernet vi har snakket med, har stort fokus på at ansatte skal trives på jobb, ha et godt arbeidsmiljø og et lavt sykefravær.

## **7.0 Konklusjon og forslag til videre forskning**

Før vi nærmer oss en konklusjon på vår problemstilling vil vi peke på noen forhold som kan ha påvirket svarene vi fikk.

Intervjuene ble gjennomført på de ansattes arbeidsplass. Dette kan ha påvirket svarene til de ansatte. Spørsmålene vi stilte kan tolkes som om man spør spesielt om deres leder. Noen av informantene kan ha vært preget av en følelse av lojalitet til sin leder. Vi informerte om at det ikke var informantens leder vi var interessert i informasjon om, men informantens generelle syn på ledelse. Hos en av informanten fikk vi mange “vet ikke” svar.

### **7.1. Konklusjon**

På bakgrunn av intervjuene med de ansatte, ser vi en klar sammenheng mellom ledelse og de ansattes opplevde trivsel og sykefravær.

Vi har valgt å ha teorien om positivt lederskap som utgangspunkt på begrepet ledelse. Positivt lederskap handler om å mobilisere kompetanse, kreativitet og energi hos de ansatte for å oppnå gode presentasjoner. Videre innebærer positivt lederskap fokus på samhandlingskompetanse, selvledelse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse.

Funn fra intervju med de ansatte ga entydig svar på at leder ble oppfattet som svært viktig for de ansattes trivsel og sykefravær. De uttrykte at leder hadde alt å si i forhold til arbeidsmiljø og trivsel.

Vi hadde på forhånd noen hypoteser om at de ansatte var opptatt av blant annet å få kompetanseheving og at leder hadde strategier innenfor ledelsesfaget og utøvelse av ledelse.

Våre funn viser derimot at de ansatte uttrykker at deres forventninger til lederne handler om folkeskikk. De ansatte legger vekt på at leder blant annet snakker til ansatte på en “ordentlig” måte, har normal folkeskikk, godt humør og at de får tillit fra leder. Dette er beskrivelser som gikk igjen i intervjuene med de ansatte.

Informantene beskriver viktigheten av ledelse sett opp imot arbeidsmiljø. Informantene gir uttrykk for at leder har betydning for samhandlingen på arbeidsplassen og resultatoppnåelse. En leder som motiverer og gir tillit, gjør at ansatte jobber bedre sammen for å oppnå ønsket resultat. I teorien om positivt lederskap omtales dette som systemtenkning. Johannessen og Olsen (2017) beskriver systemtenkning som å se deler og helhet i en sammenheng og at virksomhet og individ må forstås som en del av sine omgivelser. Resultat er avhengig av en velfungerende leder. Hvis leder ikke fungerer, påvirker det de ansattes arbeidsmiljø. Dette kan igjen påvirke trivsel og sykefravær.

Begrepet tillit er noe flere av informantene beskriver som viktige kjennetegn på en god leder. Både ledere og ansatte trekker frem viktigheten av å gi tillit, samt få tillit. Med tillit så følger det også ansvar. Ansvar var med på å forsterke motivasjon og trivsel på jobb, noe som gjorde at de ansatte også følte ansvar for å komme på jobb til tross for mulig sykdom.

Teorien om positivt lederskap omhandler leders rolle om å blant annet styrke de ansattes mestring og kontroll og det å skape en arbeidsplass som preges av god arbeidsmoral og toleranse. Gjennom vår undersøkelse og oppgave ser vi at positivt lederskap kan gi godt grunnlag for lavt sykefravær og høy trivsel på jobb. Fokus på den enkelte ansatte og hvilke egenskaper hver og en har, er faktorer som kan gi trivsel. Ansatte som blir utfordret i henhold til egen mestringskapasitet og opplever mestring, trives på jobb og er videre motiverte til å komme på jobb.

## ***7.2. Forslag til videre forskning***

Gjennom vår studie har vi sett områder som kan gi grunnlag for videre forskning.

På bakgrunn av våre erfaringer ville det vært interessant å se på et bredere utvalg. Det hadde vært interessant å sett nærmere på andre sektorer og bransjer for å se om man kan finne noen sammenhenger mellom positivt lederskap, trivsel og sykefravær. Her ville det vært interessant å se om de funnene som vi gjorde er overførbare til disse og om det er andre faktorer som påvirker sykefravær og trivsel.

Konsernet som vi forsket på, har en verdibasert kultur. Denne kulturen har likhetstrekk med positivt lederskap. Men det ville likevel vært interessant å se nærmere på sektorer og bransjer som bevisst anvender positivt lederskap i sitt lederskap. Kan man finne effekter på positivt lederskap i form av resultatoppnåelse og eventuelt hvilke effekter er det? Spesielt interessant ville det vært å se på om det er andre momenter enn positivt lederskap og arbeidsmiljø som har betydning for resultatoppnåelse.

Et annet interessant felt å se på er bedrifter som har hatt høyt sykefravær og klart å få dette ned. Hvilke grep gjorde de, og hvilken type ledelse utøvde de? I den sammenheng vil det også være interessant å se på bedrifter som har høyt sykefravær, som jobber aktivt med dette, men ikke lykkes. Hva er det som gjør at de ikke lykkes, og har det sammenheng med ledelse?

## 8.0 Litteratur

Aase, Tor Halfdan og Erik Fossåskaret (2007) *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av data*. Oslo: Universitetsforlaget.

Andersen, Anders Johan W. (2018) Psykisk helse i *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra [https://sml.snl.no/psykisk\\_helse](https://sml.snl.no/psykisk_helse) (Hentet 15.11.2019)

Christiansen, Malene Sommer (2015) *Hjemmet kan gjøre deg gladere*. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/arkitektur-helse/hjemmet-kan-gjore-deg-gladere/468080> (Hentet 15.11.2019)

Dagens Næringsliv (2017) Fortsatt høyt sykefravær i kommunene. *Dagens Næringsliv*, 30.juni. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/arbeidsliv/sykefravar/nho/kristina-jullum-hagen/fortsatt-hoyt-sykefravar-i-kommunene/2-1-115436> (Hentet 22.03.2018)

Dalland, Olav (2000) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalen, Monica (2013) *Intervju som forskningsmetode - en kvantitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

De nasjonale forskningsetiske komiteer (2010) *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag* Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/> (Hentet 20.04.2018)

Fangen, Kathrine (17.06.2017) *Kvalitativ metode*. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>. (Hentet 21.4.2018.)

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.

Johannessen, Jon-Arild, Olsen, Bjørnar (2017) *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kirkhaug Rudi (2015) *Lederskap, Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (15.11.2018/7.11.2014) *Etikk i forskning* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/> (Hentet 26.4.2018)
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Lederkilden (u.å.) *Empirisk forskning*. Tilgjengelig fra: <https://www.lederkilden.no/ordliste/empirisk-forskning> (Hentet 20.4.2018.)
- Legeforeningen (u.å.) *Kvalitative forskningsmetoder – hva og hvorfor* Tilgjengelig fra: <https://legeforeningen.no/PageFiles/125823/Kvalitative%20forskningsmetoder%201.pdf> (Hentet 19.04.2018)
- Luth-Hanssen, Vivian M. (14.10.2015) *Hvorfor skal arbeidslivet investere i trivsel*. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/hvorfor-skal-arbeidslivet-investere-i-trivsel.4792491-355436.html> (Hentet 02.10.2018)
- Malt, Ulrik og Tjernshaugen, Andreas (24.09.2019) Kvalitativ metode, i *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode) (Hentet 25.09.2019)
- Malterud, Kirsti (2017) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Øyvind Lund (2016) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Martinsen, Øyvind Lund og Lars Glasø (2014) *Lederes personlighet – hva sier forskningen?* Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/lederes-personlighet-hva-sier-forskningen2> (Hentet 28.09.2018)
- Nerland, Sølve Mikal (2005) *Hva er datasamlingsutfordringene ved intervju- og spørreskjemaundersøkelser om organisasjoner, og hvordan bør de håndteres?* Oslo: Universitetsforlaget.
- NHO (2017) *Hva koster sykefravær*. Tilgjengelig fra: [https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/sykefravar\\_og\\_permisjoner/sykefravar-statistikk/artikler/kostnader-fravar/](https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/sykefravar_og_permisjoner/sykefravar-statistikk/artikler/kostnader-fravar/) (Hentet: 02.10.2018)

Oslo Met (u.å.) *Sosiale mønstre i sykefravær: betydningen av verdier, holdninger og normer* – SAVAN Tilgjengelig fra: <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsprosjekter/savan> (Hentet 20.02.2019)

Personopplysningsloven. (2018) *Lov om behandling av personopplysninger av 20.07.2018* Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38> (Hentet 03.09.2018).

Postholm May Britt og Torill Moen (2009) *Forsknings- og utviklingsarbeid i skolen. En metodebok for lærere, studenter og forskere*. Oslo: Universitetsforlaget.

Robson, Colin, Kieran, McCartan (2016) *Real World Research*. John Wiley & Sons.

Sander, Kjetil (2019) *Maslows behovspyramide*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/> (Hentet 27.04.2018)

Sander, Kjetil (2019) *Kvalitative metoder*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/kvalitative-metoder/> (Hentet 27.04.2018)

Skogstad, Anders (2002) *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.

Slinning, Erik og Haugen, Rune (2011) *Helsefremmende lederskap – slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Statistisk sentralbyrå (2019) *Sykefravær* Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/sykefratot/> (Hentet 20.11.2019)

Thagaard, Tove (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget

Videncenter for Arbejdsmiljø, Persson, Roger og Nielsen, Karina (u.å.) *Fra stress til trivsel*. 1. Tilgjengelig fra: <https://materiell.idebanken.org/> (Hentet 14.01.2019)